Adoption et usage(s) des outils de gestion par les directeurs d'Établissements et Services Médico-Sociaux : état des lieux et facteurs explicatifs

Gulliver Lux

N° d'ordre : **ANNÉE 2013**

THÈSE / UNIVERSITÉ DE RENNES 1
sous le sceau de l'Université Européenne de Bretagne

pour le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE RENNES 1

Mention : Sciences de gestion

École doctorale Sciences de l'Homme, des Organisations et de la Société

présentée par

Gulliver Lux

Préparée au CREM, UMR CNRS 6211
Centre de Recherche en Économie et Management
Université de Rennes 1 – Université de Caen

Adoption et usage(s) des outils de gestion par les directeurs d'Établissements et Services Médico-Sociaux : état des lieux et facteurs explicatifs

Thèse soutenue à Rennes le 13 novembre 2013

devant le jury composé de :

François MEYSSONNIER
Professeur à l'Université de Nantes / *rapporteur*

Thierry NOBRE
Professeur à l'Université de Strasbourg / *rapporteur*

Véronique MALLERET
Professeure à HEC Paris / *examinateur*

Frédérique CHEDOTEL
Professeure à l'Université de Rennes 1 / *examinateur*

Gervais THENET
Professeur à l'Université de Rennes 1 / *directeur de thèse*

REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'adressent avant tout à mon directeur de recherche, Monsieur Gervais Thenet pour la confiance qu'il a su m'accorder en fin de master recherche afin que je puisse entamer ce travail doctoral mais également pour ses conseils et sa disponibilité tout au long de ces trois années de thèse. Le temps que l'on peut accorder est sans aucun doute le bien le plus précieux pour un doctorant. Je ne peux qu'entrevoir celui qu'il a fallut me consacrer pour m'appuyer dans la réflexion et construction de cette thèse mais également dans sa relecture. Pour ce « temps », je vous adresse ma gratitude la plus sincère.
Un travail de thèse, si long soit-il, ne se concrétise que par son évaluation et sa soutenance. À ce titre je tiens à remercier Messieurs les Professeurs François Meyssonnier et Thierry Nobre qui me font l'honneur d'être les rapporteurs de ce travail doctoral. Je remercie également Mesdames les Professeures Véronique Malleret et Frédérique Chedotel d'avoir accepté d'être membre de ce jury de thèse.

Si je ne peux tous les nommer ici, je tiens à remercier l'ensemble des acteurs et professionnels du secteur médico-social qui ont su m'accueillir et m'ouvrir les portes du « terrain » sans lequel cette recherche ne serait ce qu'elle est. Je remercie à ce titre tout particulièrement Maurice Beccari, Jean-Yves Le Gall mais également l'Association Nationale des Cadres du Social (Andesi), la Fédération des Établissements Hospitaliers et d'Aide à la Personne (FEHAP) ainsi que les directeurs d'établissements et services médico-sociaux ayant accepté d'être interviewés ou de répondre à mon questionnaire.

Un travail de thèse c'est également des collègues qui nous apportent leur savoir et nous font nous intérroger sur notre méthodologie et nos résultats mais aussi, au delà de la thèse, par des discussions parfois peu sérieuses qui nous permettent simplement de faire le vide et de repartir l'esprit frais. Je pense notament ici à Nicolas Petit, acolyte depuis le master recherche avec qui ça a été (et c'est !) un plaisir de partager le même bureau. Je pense également à Élodie Huré qui a su jouer un rôle de marraine lorsque j'ai commencé cette thèse en répondant à toutes mes questions mais qui m'a également apporté d'utiles conseils concernant les méthodes de modélisation en équations structurelles. Je remercie également à ce titre Karine Picot-Koupey qui m'a accordé un temps precieux m'évitant ainsi des erreurs de débutant ainsi que Julien Troiville pour les échanges méthodologiques « aoûtiens » que nous avons eus.
Je souhaite également associer à cette thèse tous les camarades du « couloir doctorant » et plus généralement les collègues enseignants-chercheurs de l'IGR-IAE, qui sont déjà partis ou sont toujours présents et ceux rencontrés lors de colloques. Je pense notamment à Vanessa Beaudouin, Amélie

Bellion, Christine Gonzalez, Mathieu Lajante, Célia Lemaire, Fabien Moraux, Caroline Ruiller, Céline Schmidt, Audrey Trémeau, Dany Vyt.

Je remercie également mes amis qui ont su comprendre ma prise de distance et ma faible disponibilité pendant plus de trois ans.

Mes remerciements vont enfin à ma famille qui a su me soutenir et m'accompagner dans les moments de doute. Merci pour votre bienveillance. Merci maman pour tes encouragements. Merci papa pour ton aide précieuse ainsi que pour le goût de la lecture, la soif de connaissance et l'envie de transmettre pour lesquels tu es pour beaucoup et qui ont participé à ma volonté de réaliser cette thèse. Merci à toi Juju d'être là, merci pour ce dessin du bac que je n'oublierai pas.
Merci *my better half.* Pour ton soutien et ta compréhension, pour le temps sans limite que tu m'as accordé, pour tes relectures sans fin, pour tes rires et ta bonne humeur constante, pour tout.
C'est à vous quatre que je dédie ces lignes.

SOMMAIRE

TABLE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ABC *Acitvity Based Costing*

ACM Analyse en Composante Multiple

ACP Analyse en Composante Principale

AFC Analyse Factorielle des Correspondances

AFNOR Association Française de NORmalisation

AG Assemblée Générale

AGGIR Autonomie Gérontologie Groupes Iso-Ressources

AM Accompagnement de la Mutation

AMOS *Analysis of MOment Structures*

ANA Analyse

ANAP Agence Nationale d'Appui à la Performance

ANESM Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des Établissements et services Sociaux et Médico-sociaux

ANPE Agence Nationale Pour l'Emploi

ANT *Actor-Network Theory*

ARS Agence Régionale de Santé

ASSEDIC ASSociation pour l'Emploi Dans l'Industrie et le Commerce

AVE *Average Variance Extracted*

BCG *Boston Consulting Group*

BFR Besoin en Fonds de Roulement

BI *Behavioral Intention*

BSC *Balanced ScoreCard*

BTS Brevet de Technicien Supérieur

CA Conseil d'Administration ou Chiffre d'Affaires

CAFDES Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Établissement ou de Service d'intervention sociale

CAFERUIS Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale

CAMSP Centre d'Action Médico-Sociale Précoce

CASF Code de l'Action Sociale et des Familles

CAT Centre d'Aide par le Travail

CC Coefficient du Chemin

CCP Contrôle Comportemental Perçu

CE Comité d'Entreprise

CEO *Chief Executive Officer*

CF Conditions Facilitatrices

CG Conseil Général

CH Centre d'Hébergement

CHSCT Comité Hygiène Sécurité Condition de Travail

CHU Centre Hospitalier Universitaire

CMPP Centre Médico-Psycho-Pédagogique

CNESMS Conseil National de l'Evaluation Sociale et Médico-Sociale

CNRS Centre National de la Recherche Scientifique

CNSA Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie

CPAM Caisse Primaire d'Assurance Maladie

CPOM Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens

CRC *Computing Resource Center*

CREAI Centre Régional pour l'Enfance et l'Adolescence Inadaptées

CRM *Customer Relationship Management*

CRSA Conférence Régionale de la Santé et de l'Autonomie

CVS Conseil de Vie Sociale

DAF Directeur Administratif et Financier

DDASS Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales

DE Dialogue Externe

DEA Diplôme d'Étude Approfondie

DECF Diplôme d'Études Comptables et Financières

DEIS Diplôme d'État d'Ingénierie Sociale

DG Direction Générale

DI Dialogue Interne

DP Délégué du Personnel

DRH Direction des Ressources Humaines

DSTS Diplôme Supérieur en Travail Social

EBE Excédent Brut d'Exploitation

EEE Modèle Efficacité - Efficience - Économie

EHPAD Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes

ENSP École Nationale de la Santé Publique

EPRD Etat des Prévisions de Recettes et de Dépenses

ERP *Enterprise Resource Planning*

ESAT Établissement et Service d'Aide par le Travail

ESMS Établissement et Service Médico-Social

ETP Équivalent Temps plein

FAM Foyer d'Accueil Médicalisé

FAS Foyer d'Accueil Spécialisé

FH Foyer d'Hébergement

FINESS Fichier National des Établissements Sanitaires et Sociaux

FO Foyer Occupationnel

FS Fonction Support

FV Foyer de Vie

GPEC Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GRI *Global Reporting Initiative*

GVT Glissement Vieillesse Technicité

HPST (Loi) Hôpital Patient Santé Territoire

IAE Institut d'Administration des Entreprises

IDT *Innovation Diffusion Theory*

IEM Institut d'Éducation Motrice

IES Institut d'Éducation Sensorielle

IFROSS Institut de Formation et de Recherche sur les Organisations Sanitaires et Sociales

IGAS Inspection Générale des Affaires Sociales

IGF Inspection Générale des Finances

IJ Indemnité journalière

IME Institut Médico-Éducatif

IMPRO Institut Médico-Professionnel

IMS Indicateurs Médico-Sociaux

INF Information (usage de type)

IOO *Input - Output - Outcome*

IRP Instances Représentatives du Personnel

ISBL Institut Sans But Lucratif

IT *Information Technology*

ITEP Institut Thérapeutique Éducatif et Pédagogique

KMO Kaiser-Meyer-Olkin

LE Légitimation Externe

LI Légitimation Interne

LISREL *LInear Structural RELationships*

LOLF Loi Organique relative aux Lois de Finances

LOP *Likert Organizational Profile*

MAP Modernisation de l'Action Publique

MAS Maison d'Accueil Spécialisé

MDPH Maison Départementale des Personnes Handicapées

MUPC Modèle d'Utilisation des PC

NPM *New Public Management*

NRE Nouvelle Régulation Économique

NS Normes Sociales

NTIC Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

OCDE Organisation de Coopération et de Développement Économique

ONG Organisation Non Gouvernementale

ONU Organisation des Nations Unies

OSBL Organisation Sans But Lucratif

PBC *Perceived Behavioral Control*

PC *Personal Computer*

PCI *Perceived Characteristics Innovations*

PDG Président Directeur Général

PLS *Partial Least Square*

PME Petite et Moyenne Entreprise

PPBS *Planning Programming Budgeting System*

PPI Projet Pédagogique Individualisé ou Plan Pluriannuel d'Investissement

RCB Rationalisation des Choix Budgétaires

REOS Certificat d'aptitude aux fonctions de REsponsable d'ORganismes Sociaux

RGPP Révision Générale des Politiques Publiques

RH Ressources Humaines

RPS Risques Psycho-Sociaux

RSE Responsabilité Sociale des Entreprises

SACAT Section Annexe - Centre d'Aide par le Travail

SAFEP Service d'Accompagnement Familial et d'Éducation Précoce

SAIS Service d'Accompagnement et d'Information pour la Scolarisation

SAMSAH Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adulte Handicapé

SAVS Service d'Accompagnement à la Vie Sociale

SCT *Social Cognitive Theory*

SEM *Structural Equation Model*

SES Statut Économique et Social

SESSAD ou SESSD Service d'Éducation Spéciale et de Soins à Domicile

SIG Solde Intermédiaire de Gestion

SN *Subjective Norm*

SNA *System of National Accounts*

SSEFIS Service de Soutien à l'Education Familiale et à l'Intégration Scolaire

TAM *Technology Acceptance Model* - Modèle d'Acceptation des technologies

TB Tableau de Bord

TCP Théorie du Comportement Planifié

TIC Technologies de l'Information et de la Communication

TLFI Trésor Langue Française Informatisé

TNI Théorie Néo-Institutionnelle

TPB *Theory of Planned Behavior* - Théorie du Comportement Planifié

TRA Théorie de l'Action Raisonnée

UGECAM Union Pour la Gestion des Établissements des Caisses d'Assurance Maladie

UTAUT Théorie Unifiée de l'Acceptabilité de l'Usage des Technologies

VIF *Variance Inflation factor*

WAP *Wireless Application Protocol*

INTRODUCTION GÉNÉRALE

« *Trop de gestion tue le social* », telle est en substance la conclusion de Michèle Chauvière (2007) sur la place et l'intérêt de la gestion dans le secteur social et médico-social. Ce dernier fait partie de ces secteurs économiques que la gestion a rattrapés, suscitant des débats passionnés tantôt la glorifiant, tantôt l'assimilant au mal le plus profond (Gaulejac, 2005)[1].

Tout comme le secteur de la santé en son temps, le secteur social et médico-social est aujourd'hui contraint de professionnaliser sa gestion et de développer ses outils afin de s'inscrire dans une logique de performance. Les missions accordées à l'Agence Nationale d'Appui à la Performance (ANAP) viennent confirmer cette trajectoire déjà nettement balisée par la loi « 2002-2 » dite de « Rénovation de l'Action Sociale et Médico-Sociale » : « *L'ANAP a pour objet d'aider les établissements de santé et médico-sociaux à (…) moderniser leur gestion (…) et accroître leur performance (...) afin de maîtriser leurs dépenses* » (extrait de la loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009 - art. 18 -V).

Ainsi, dans une mouvance générale de type *New Public Management* (Hood, 1991 ; Merrien, 1999), l'État, principal financeur de ce secteur, souhaite rationaliser ses dépenses tout en améliorant la qualité du service rendu. Le secteur médico-social fait ainsi l'objet de toutes les attentions des pouvoirs publics (Piovesan *et al.*, 2007) qui souhaitent y développer les outils de gestion. Ces derniers sont aujourd'hui développés à tous les niveaux : au niveau national « étatique » par le biais de l'ANAP et de l'ANESM (Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des Établissements et services Sociaux et Médico-sociaux), au niveau national « sectoriel » par le biais des grandes associations et fédérations, au niveau régional par les autorités de contrôle que sont les Agences Régionales de Santé, au niveau des sièges associatifs, ou encore sur le terrain au sein des Établissements et Services Médico-Sociaux (ESMS).

C'est en partant de ce constat d'un développement de l'outillage et de l'arrivée d'une logique de *reporting* donnant naissance « *à toujours plus de bureaucratie* »[2] que Chauvière (2007) avance que « *trop de gestion tue le social* ». Cependant, face à une telle affirmation, nous sommes en droit de nous questionner sur ce qu'entend l'auteur par « trop de gestion ». De quelle gestion parle-t-on concrètement, et plus précisément, de quels outils ?

[1] L'auteur a publié en 2005 un ouvrage intitulé : *La société malade de la gestion*.
[2] Chauvière (2007).

Les travaux académiques ne permettent pas aujourd'hui de répondre à une telle question. En effet, malgré l'actualité de la problématique de gestion[3], les chercheurs en Sciences de Gestion n'ont pas réellement étudié le développement de l'outillage, sa diffusion au sein du secteur, son appropriation par les individus, ou encore son impact sur l'amélioration de la performance des ESMS ou sur une éventuelle dégradation de la qualité des services.
Comment tirer des conclusions sur l'impact du développement de l'outillage au sein du secteur social et médico-social sans savoir si les outils sont réellement diffusés, adoptés et utilisés par les acteurs du secteur ?
Aussi, dans le cadre de ce travail de recherche, nous nous intéressons à la présence des outils au sein des établissements et services médico-sociaux (ESMS) ainsi qu'aux pratiques de gestion des directeurs de ces ESMS et aux facteurs les influençant. Il semble en effet important, avant d'envisager toute étude visant à évaluer l'impact des pratiques de gestion sur les services rendus et sur la performance des organisations, de connaître le contenu de ces pratiques.

Afin de fournir un aperçu complet de notre recherche, nous présentons plus en détail le contexte et l'objet de la recherche (1.), puis nous abordons succinctement les cadres théoriques mobilisés (2.) et la démarche méthodologique employée (3.) avant de présenter la structure de la thèse.

1. Terrain et objet de la recherche

Comme le souligne le texte de loi définissant les missions de l'ANAP, le développement de l'outillage de gestion vise tout particulièrement les établissements et services. C'est-à-dire « le terrain » de l'action médico-sociale : là où la prestation de service est produite et où les usagers sont présents. En effet, la performance, l'efficience, l'efficacité, la qualité des prestations se créent à l'endroit de la prestation et doivent donc s'évaluer, se mesurer et se gérer avant tout à ce niveau.
Aussi, si l'outillage de gestion de type *reporting* a son utilité dans une perspective d'orientation générale du secteur et des politiques publiques[4], la performance de l'action médico-sociale au quotidien ne peut se piloter et se manager qu'au sein des ESMS. Il est donc nécessaire de redonner son importance à l'outillage de gestion « opérationnel ».
Or, la mouvance actuelle du secteur semble illustrer que ce principe a été oublié. La tendance est à une logique de « gestion des ESMS en dehors des ESMS » : la gestion et la performance ne sont le plus souvent comprises qu'aux échelons associatifs, régionaux ou nationaux et s'inscrivent principalement dans une perspective technocratique[5]. Or, la performance d'un secteur, de fédérations, d'associations se joue à de multiples niveaux parmi lesquels le terrain tient une place

[3] Le développement des différentes agences nationales et la création d'outils de gestion à tous les niveaux l'illustrent
[4] Visant à répondre au mieux aux besoins de la population.
[5] Comme si les logiques de performance ne pouvaient être l'affaire que de quelques hauts responsables.

primordiale. Aussi, bien que des outils de gestion semblent être présents à tous les échelons du secteur social et médico-social, c'est au niveau des ESMS que nous nous intéresserons.

Cependant, étudier les pratiques et l'outillage de gestion au sein « des ESMS au sens large » n'est pas envisageable tant ces derniers couvrent une diversité de structures et de champs : vieillesse, famille, handicap, soumis à des contraintes institutionnelles et des développements d'outils différents. À ceci s'ajoute une variété de statuts juridiques (public, privé non lucratif : association, fondation, mutuelle, privé lucratif) qui confèrent une autonomie plus ou moins importante aux gestionnaires de ces structures et orientent les organisations vers des axes de performance et des logiques économiques différentes (profils, équilibre financier, qualité, fidélisation).
Pour une question d'homogénéité des organisations étudiées, nous nous intéressons plus particulièrement aux ESMS du champ du handicap appartenant au secteur privé non lucratif, principalement des assocations gestionnaires (Hely, 2004). Bien que restrictif ce champ d'étude n'en demeure pas moins important puisqu'il comporte 11098[6] agréments d'établissements et services pour un budget évalué à 16 milliards d'euros[7].

Notre choix d'étudier ce terrain s'explique également par l'actualité gestionnaire de celui-ci. En effet, le dixième anniversaire de la loi « 2002-2 », qui a marqué un tournant dans une volonté de développement de l'outillage de gestion au sein des ESMS, nous invite à dresser un état des lieux de cette modernisation souhaitée de la gestion.
Bien entendu, la volonté de développer des outils de gestion propres au secteur médico-social et au champ du handicap ne date pas de 2002. Les premiers décrets des années 1950-1960 et les lois de 1975 « relatives aux institutions sociales et médico-sociales » allaient déjà dans le sens d'un développement de l'outillage et d'une nécessaire professionnalisation de la gestion. Cependant, la loi 2002-2 marque une accélération du mouvement et un développement accru de l'outillage :

- création d'indicateurs médico-sociaux ;
- obligation de développer un projet d'établissement, de mettre en place un contrat de séjour et un règlement de fonctionnement ;
- modification du cadre budgétaire normalisé des ESMS ;
- obligation de réalisation d'un audit qualité (évaluation interne et externe) ;
- obligation de mise en place de diverses procédures ;
- création d'un tableau de bord de pilotage de la performance par l'ANAP ;
- développement d'indicateurs « dialogue de gestion » par les ARS, etc.

---

[6] Fichier FINESS (Fichier National des Établissements Sanitaires et Sociaux) au 1er janvier 2012.
[7] Rapport IGF/IGAS 2012 : « Établissements et Services pour personnes handicapées : offre et besoins, modalités de financement »

Ainsi, les outils de gestion semblent foisonner du fait d'une volonté des pouvoirs publics de diffuser une logique de la performance. Dans le cadre de cette recherche, c'est au devenir de ces outils au sein des ESMS que nous nous intéressons.

Nous considérons que tout outil de gestion contribue à une performance (Avare et Sponem, 2008) et que la performance n'est visible qu'à travers l'évaluation et la mesure qu'en offrent les outils. Cependant, tous les outils n'en permettent pas l'évaluation ou la mesure (Chiapello et Gilbert, 2012). Par exemple, une procédure est un outil contribuant à une performance organisationnelle, mais ne permettant pas d'évaluer l'amélioration de cette performance. Pour cela, des indicateurs de contrôle attenant à la procédure doivent être mis en place.

Aussi, le concept « d'outil de gestion » nécessite d'être cerné tant l'outillage développé est varié. Dans le cadre de cette recherche, nous limitons notre étude aux outils qui permettent, par leur forme et leur contenu, une évaluation ou une mesure de la performance. Nous retenons pour cela deux définitions, d'une part celle de Moisdon (1997, p. 7) : « *un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveaux de qualité ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler »,* et d'autre part celle de Chiapello et Gilbert (2012, p. 2), pour qui l'outil de gestion *« est bien localisé. Par exemple, un tableau de bord, tout comme une grille d'évaluation a : une structure, des rubriques, bref une matérialité. Doué d'un minimum de stabilité, c'est un objet qui peut être saisi au niveau « micro », celui des pratiques de terrain, avec lesquelles il entretient des rapports d'interdépendance sans se confondre avec elles (le support de l'entretien annuel n'est pas l'entretien annuel ; le tableau de bord n'est pas le pilotage de la performance)* ». Considérer ainsi l'outil de gestion nous permet également d'exclure toute « pratique de gestion » informelle et de limiter l'outil à l'objet « formel ».

Plus précisément, nous souhaitons étudier l'état d'adoption des outils au sein des ESMS et les usages qu'en ont les principaux concernés : les directeurs d'ESMS. Ceci nous amène à formuler la problématique générale suivante :

Que deviennent les outils de gestion au sein des ESMS du champ du handicap ?

L'objectif de ce travail de recherche est ainsi triple :

- Mettre en exergue les outils de gestion pouvant être rencontrés au sein des établissements et services médico-sociaux et répondre ainsi à la question : *Quels sont les outils de gestion présents au sein des ESMS ?*
- Dresser un état des lieux des pratiques effectives des outils de gestion au sein des ESMS afin d'évaluer leur niveau d'adoption (taux d'adoption). Car, si le secteur est incontestablement en capacité de créer des outils, rien n'indique que ces derniers soient arrivés jusqu'au terrain et que les managers de terrain que sont les directeurs d'ESMS se les soient appropriés. Il

s'agit ici de répondre aux deux questions suivantes : *Quel est le statut d'adoption (présence) des outils de gestion au sein des ESMS ? Quels usages les directeurs ont-ils des outils de gestion ?*

- Expliquer cet état des lieux en mettant en exergue les principaux facteurs influençant l'adoption et les usages des outils au sein des ESMS. Nous répondons ainsi aux questions : *Comment expliquer la diversité des pratiques de gestion des directeurs d'ESMS ? Quels facteurs impactent l'adoption et l'usage des outils de gestion ?*

Ansi, si notre thèse s'inscrit pour partie dans une perspective technique d'identification et de description des outils de gestion au sein des ESMS, c'est « *dans leur rapport avec les individus, avec les groupes humains et avec la société* » (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 13) que les outils nous intéressent également tout particulièrement. Nous nous inscrivons ainsi dans une analyse sociale : « *L'analyse sociale considère la technique de gestion comme un fait social. Elle est en cela particulièrement redevable à la sociologie. Celle-ci lui permet de s'intérroger sur les dimensions non directement rationnelles des actes de gestion : les représentations sociales, les systèmes de valeurs, les règles du jeu, les rapports de force qui éclairent les actes de gestion, voire les expliquent* » (ibid., 2013, p. 13).

De ce fait, pour répondre à l'ensemble de ces questions, nous avons mobilisé un cadre théorique varié et transdisciplinaire.

2. Les cadres théoriques mobilisés

Afin d'étudier le devenir des outils de gestion dans les ESMS, nous avons fait appel aux cadres théoriques traitant des statuts d'adoption et d'usage (2.1.) puis nous avons mobilisé une revue de la littérature croisant « Sciences de Gestion », « Système d'Information » et « Sociologie » afin de comprendre les facteurs impactant les statuts d'adoption et d'usage (2.2.).

2.1. Définir l'adoption et les usages

Le premier objet de notre recherche est d'évaluer le statut de présence des outils de gestion au sein des ESMS. Dans cette perspective, nous avons eu recours à des cadres théoriques mobilisant les notions de diffusion et d'adoption (Rogers, 2003 ; Alcouffe, 2004). Dans le cadre de cette recherche, nous distinguons ces deux notions de la façon suivante : la diffusion est un processus qui fait connaître à un utilisateur potentiel une nouvelle idée, un nouvel outil. Il s'agit d'une communication à propos d'un objet ou d'une idée (Rogers, 2003). L'adoption, pour sa part, peut être scindée en « processus d'adoption » et en « statut d'adoption ». Le premier peut être défini comme les différentes étapes menant au statut d'adoption tandis que le second peut être défini comme un simple statut de présence de l'outil dans l'organisation.

Une telle définition nous amène également à distinguer l'adoption des usages (Brillet, 2010). Nous considérons ainsi qu'un outil peut être adopté (présent dans l'organisation) sans que des usages effectifs en découlent. Ainsi, tout comme Grimand (2006), nous rejetons les perspectives selon lesquelles l'usage est censé aller de soi suite à l'adoption de l'objet.
Une telle posture nous permet de distinguer clairement l'adoption de l'outil de ses usages. Nous parlerons ainsi d'état d'adoption de l'outil. Cet état d'adoption peut être de deux natures :

- l'outil est adopté : il est présent dans l'organisation. Pour un outil de gestion, cela signifie également qu'il est actualisé régulièrement ;
- l'outil est rejeté : il n'est pas présent dans l'organisation ou il n'est plus actualisé (abandon).

Le second objet de notre recherche est d'étudier les usages des outils de gestion par les directeurs d'ESMS. Dans le cadre de ce travail, nous retiendrons les définitions de l'usage proposées par Breton et Proulx (2002) : l'usage « *est ce que les gens font effectivement avec les objets et dispositifs techniques* », et par Hussenot (2006) : l'usage est « *ce que font les individus avec un objet et comment ils le font à un moment précis* ». Une telle définition de l'usage doit nous permettre d'étudier le « pourquoi et le comment les outils sont utilisés[8] ».

En nous appuyant sur ces définitions et sur une synthèse de la littérature, nous proposons de distinguer neuf types d'usages : « suivi et information », « analyse », « prise de décision », « dialogue interne », « légitimation interne », « accompagnement de la mutation », « dialogue externe », « légitimation externe » et « non-usage ».
Nous utilisons cette typologie afin de dresser un état des lieux des pratiques de l'outillage de gestion au sein des ESMS.
Mais dresser un simple état des lieux n'est pas suffisant si l'on souhaite favoriser l'adoption et les usages de l'outillage de gestion. Aussi, nous cherchons également à mettre en exergue et comprendre les facteurs qui impactent les comportements d'adoption et d'usage des outils. Pour cela, nous faisons appel à une littérature transdisciplinaire visant à expliquer les comportements des individus et plus particulièrement les comportements face à l'adoption et aux usages des objets.

2.2. Expliquer les comportements d'adoption et d'usage : une littérature transdisciplinaire

Afin de comprendre et prédire les statuts d'adoption et d'usage des outils de gestion au sein des ESMS, nous mobilisons les travaux en Système d'Information et en Sociologie traitant des comportements d'adoption et d'usage des objets par les individus (Taylor et Todd, 1995 ; Venkastesh et *al.*, 2003 ; Orlikowski, 2007).

[8] Et non seulement, comme cela est souvent le cas en Sciences de Gestion, le « comment les outils sont utilisés ». Cette dernière perspective faisant plus particulièrement référence à des notions d'intensité et de fréquence d'utilisation et non à des types d'usages.

En Système d'Information, les travaux académiques cherchent à expliquer aussi bien les comportements d'adoption que les comportements d'usage. Parmi ces cadres théoriques, certains ont cherché à expliquer les comportements en utilisant l'individu et l'outil comme variables explicatives. C'est notamment le cas du modèle d'acceptation des technologies (Davis, 1986 ; 1989) qui cherche à expliquer les intentions et usages effectifs à partir de l'utilité perçue de l'outil, de la facilité d'usage perçue ou encore de l'attitude de l'individu. Des variables « objectives » concernant l'individu (expérience, âge, genre, etc.) et l'objet (fonctionnalité, type, etc.) sont également mobilisées. D'autres cadres théoriques ont cherché à expliquer les comportements d'adoption et d'usage à partir de l'individu et de l'environnement. C'est notamment le cas du cadre théorique proposé par Thong et Yap (1995) qui montrent que l'adoption des technologies de l'information dans les PME dépend de différentes variables telles que l'esprit d'innovation du directeur, son attitude envers l'objet ou la taille de l'organisation[9]. Enfin, certains cadres théoriques ont cherché à expliquer les comportements d'adoption et d'usage à partir du tryptique individu, outil et environnement. La théorie du comportement planifié décomposée de Taylor et Todd (1995) s'inscrivent dans cette perspective. Les auteurs considèrent que les comportements d'usage vis-à-vis d'un outil dépendent de l'attitude de l'individu envers l'outil, des normes subjectives perçues à propos du comportement en question, mais également du contrôle comportemental perçu de l'individu sur son comportement (ce dernier dépendant notamment de la qualité de l'outillage et des fonctions supports disponibles).

Les travaux menés en Sociologie ont plus particulièrement cherché à expliquer les usages faits des objets par les individus. Plusieurs cadres théoriques complémentaires peuvent être mobilisés afin de fournir une vision systémique des facteurs pouvant impacter les usages.
Ainsi, la sociologie des usages (De Certeau, 1990 ; Jouët, 2000) considère que les caractéristiques de l'outil ont peu d'importance pour expliquer son devenir. Les usages sont façonnés par l'individu et par les relations de cet individu avec d'autres individus. Cette approche s'inscrit dans un déterminisme sociologique. La sociologie de la diffusion (Rogers, 1995) considère, pour sa part, que l'individu est passif et influençable. L'usage de l'objet est donc défini par les caractéristiques techniques perçues de ce dernier ainsi que par l'influence de diverses parties prenantes appartenant au même réseau social que l'individu utilisateur. L'usage découle donc d'un déterminisme technique.
L'approche sociopolitique des usages (Vedel, 1994) propose une posture intermédiaire. Pour les auteurs, l'outil est porteur d'un cadre d'usage, mais l'individu, actif, peut modifier cet usage. C'est donc à la fois les caractéristiques de l'outil et le comportement de l'individu qui vont définir les usages. L'approche sociocognitive (Leontiev, 1978) et les approches de type « écologie de l'activité » (Vigotski, 1997 ; Rabardel, 1997 ; Lorino, 2007) ajoutent que l'usage ne dépend pas uniquement de l'utilisateur, mais qu'il dépend également d'un contexte organisationnel. L'environnement, les parties

[9] L'auteur mobilise également l'intensité concurrentielle et l'intensité du besoin d'information comme variables explicatives.

prenantes ont leur mot à dire dans les usages de l'objet par l'individu : l'usage s'inscrit ainsi dans un contexte d'action et dans des dimensions politiques et morales qui constituent des contraintes. L'usage apparaît ainsi circonstanciel.

Dans une perspective assez similaire, la théorie instrumentale pose que l'usage dépend des caractéristiques de l'objet (l'artefact), mais également de son schème d'interprétation (perception de l'individu) et que les caractéristiques et schèmes sont modelés par le contexte organisationnel.

La théorie de la structuration, pour sa part, ajoute au rôle de l'individu et aux caractéristiques de l'outil dans la définition des usages l'importance de la temporalité : les usages sont définis par les individus, les caractéristiques de l'outil, mais également par le temps. La théorie de la *Human Agency* (Emirbayer et Mische, 1998 ; Markus et Silver, 2008) insiste également sur cette dimension temporelle.

À partir d'une synthèse de ces travaux transdisciplinaires, nous posons que l'adoption et l'usage sont définis par sept « méta-groupes de facteurs » :

1. l'individu (utilisateur) et ses caractéristiques « objectives » ;
2. l'environnement et ses caractéristiques « objectives » ;
3. l'outil et ses caractéristiques « objectives » ;
4. les interactions entre l'individu et l'outil qui se caractérisent notamment par une perception des caractéristiques de l'outil par l'individu et par une interprétation de cet outil ;
5. les interactions entre l'individu et l'environnement qui se caractérisent notamment par l'influence de l'environnement sur l'individu dans une perspective d'adoption et d'usage de l'outil. Cette influence peut favoriser ou freiner l'adoption et/ou l'usage ;
6. les interactions entre l'outil et l'environnement qui peuvent notamment se caractériser par une interprétation de l'outil, une attitude particulière ;
7. le temps : l'adoption et l'usage ne sont pas fixes, ils sont évalués à un instant t et peuvent évoluer.

Ceci nous conduit à modéliser l'explication de l'adoption et des usages de la façon suivante (illustration 1).

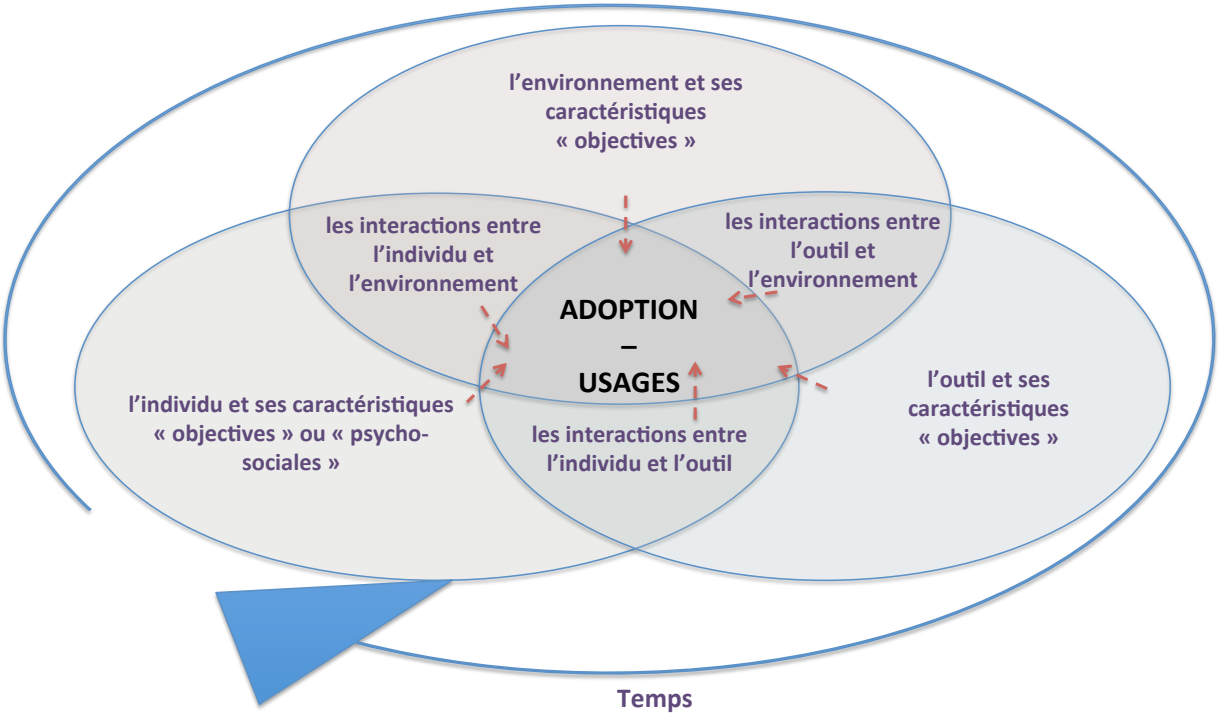


Illustration 1 : *Modèle théorique explicatif des comportements d'adoption et d'usage des objets ou outils*

Nous mobilisons l'ensemble de ces cadres théoriques pour expliquer les comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion par les directeurs d'ESMS.

3. La démarche méthodologique : une recherche qualitative avec phase de confirmation quantitative

Bien qu'il soit « *de tradition en recherche de faire une distinction entre le qualitatif et le quantitatif* » (Grawitz, 1993), nous avons volontairement fait le choix d'une démarche méthodologique appuyée à la fois sur une approche qualitative et sur une approche quantitative. En effet, ces deux approches ne doivent pas être opposées, mais utilisées de façon complémentaire selon les besoins du chercheur.

Dans le cadre de notre travail de recherche, chacune de ces approches joue un rôle bien particulier. Notre travail s'appuie avant tout sur une démarche qualitative confirmée par une démarche quantitative. Ce choix, nous ne l'avons pas fait par hasard. En effet, notre terrain et notre objet d'étude se caractérisent par une quasi-inexistence de travaux académiques. Notre recherche est donc à visée exploratoire. L'ignorance des objets à étudier (quels outils de gestion ?), la complexité des phénomènes (quels facteurs explicatifs ?) mais aussi une connaissance partielle du terrain[10] nous ont

[10] Avant ce travail de thèse, nous avons réalisé notre master Recherche au sein d'un ESMS du champ du handicap.

conduit à envisager dans un premier temps une approche qualitative. L'approche quantitative s'inscrit pour sa part dans une logique de confirmation des résultats.

Nous revenons plus en détail sur la mobilisation de ces approches dans le cadre des différentes phases de notre étude.

3.1. Deux récoltes des données

Nous avons réalisé deux récoltes des données : une récolte qualitative par le biais d'entretiens semi-directifs auprès des directeurs d'ESMS (n=32) et une récolte quantitative par le biais d'un questionnaire (n=351).

Ces deux récoltes nous ont permis de répondre aux trois objectifs de notre travail de recherche :

- le référencement des outils de gestion ;
- la mise en exergue des pratiques effectives en termes d'adoption et d'usage ;
- l'explication des pratiques.

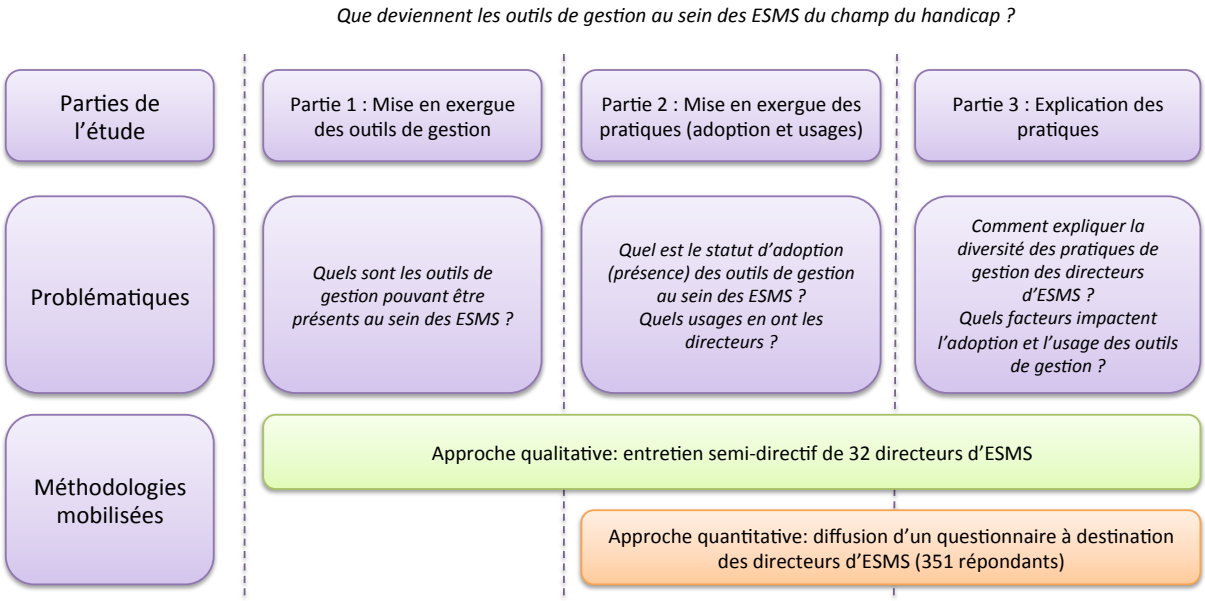


Illustration 2 : *Phases de la recherche et approches de collecte et de traitement des données mobilisées*

Dans un premier temps, l'approche qualitative a permis d'apporter des réponses aux parties 1, 2 et 3. Puis l'approche quantitative a permis dans un second temps de tester certains éléments de réponses des parties 2 et 3 issus de l'approche qualitative.

3.2. Une méthodologie qualitative évolutive

Dans le cadre de notre approche qualitative, nous avons eu recours à l'entretien semi-directif comme méthode de récolte des données. Les entretiens que nous avons réalisés ont été évolutifs (Miles et Huberman, 2003). Les premiers entretiens avaient pour objectifs principaux la mise en exergue des outils présents mais également de leur contenu, de leur mode de conception et d'alimentation ainsi que de leurs usages effectifs. Les entretiens suivants ont eu pour principaux objectifs de mettre en évidence les pratiques effectives et les facteurs les impactant.
De plus, la récolte des données ne s'est pas limitée aux entretiens puisque nous avons pu consulter (voire dans certains cas « récupérer ») l'ensemble des outils de gestion abordés avec les directeurs d'ESMS. Le temps passé sur le terrain a été en moyenne d'une journée par ESMS : la matinée étant consacrée à l'entretien et l'après-midi à la consultation des outils accompagnée d'éventuels échanges avec certaines fonctions supports (comptable, économe, secrétaire).

Concernant le traitement des données de cette phase, nous nous sommes orienté vers une analyse de contenu privilégiant ainsi le sens aux mots. Cette analyse a, elle aussi, été évolutive. En effet, après une première phase de codage assistée du logiciel Nvivo 8[11] (Paillé et Muchielli, 2010), nous avons réalisé un travail de synthèse et de modélisation « sur feuille ». Nous expliciterons plus en détail cette méthodologie dans le cadre de la thèse.
Ce traitement qualitatif nous a amené à proposer une modélisation théorique des facteurs explicatifs d'adoption et d'usage des outils de gestion par les directeurs d'ESMS. C'est une partie de ce modèle théorique que nous avons souhaité tester par le biais d'une approche quantitative confirmatoire.

3.3. La méthodologie quantitative

La méthodologie quantitative a été mobilisée en complément à notre approche qualitative. L'objectif était de tester certaines hypothèses issues de notre phase qualitative sur un échantillon de directeurs d'ESMS de plus grande ampleur.
Pour des raisons évidentes de taille de questionnaire et de nombre de répondants potentiels, notre étude quantitative s'est concentrée sur quatre outils de gestion dont nous justifierons par la suite le choix. Les quatre outils retenus sont :

- les outils de type « budget et suivi budgétaire » ;
- les outils de type « évaluation et mesure de l'activité (taux d'activité) de l'ESMS » ;
- les outils de type « évaluation et mesure de la satisfaction des usagers » ;
- les outils de type « évaluation et mesure de l'absentéisme ».

[11] Ayant conduit à la création d'un nombre important de catégories conceptualisantes.

Chacun de ces outils de gestion a fait l'objet d'un questionnaire distinct adressé aléatoirement aux directeurs d'ESMS. Nous avons obtenu 351 réponses exploitables, soit un taux de réponse de 5,35 % compte tenu de notre population de diffusion (6 562 directeurs).
Ces questionnaires ont été traités à l'aide de l'approche PLS (*Partial Least Square*) qui est une méthode de modélisation à base d'équations structurelles. L'objet de cette méthodologie est de tester des modèles théoriques à visée prédictive mobilisant notamment des variables explicatives psycho-sociales non observables. Nous reviendrons plus en détail sur cette méthodologie dans le cadre de la dernière partie de notre thèse.

Notre objet de recherche, les cadres théoriques mobilisés et les différentes phases de récolte des données nous ont amené à structurer notre travail de recherche en quatre parties.

4. Structure de la thèse

La première partie de ce travail vise à présenter notre terrain d'étude et les enjeux actuels du secteur. Nous montrons que le secteur médico-social s'inscrit dans les principes du *New Public Management* (Hood, 1991) et qu'il est aujourd'hui en capacité de créer une multitude d'outils de gestion dont l'adoption et les usages effectifs ne sont pas étudiés.
La deuxième partie vise à apporter des réponses à la question du devenir des outils de gestion au sein des ESMS : dresser un état des lieux de l'adoption et des usages. À cette fin, après avoir réalisé une revue de la littérature définissant les outils de gestion et les concepts d'adoption et d'usage, nous présentons des statistiques descriptives issues de 32 entretiens semi-directifs.
La troisième partie porte sur une identification des facteurs impactant les pratiques de gestion des directeurs d'ESMS. Après avoir dressé une revue de la littérature transdisciplinaire des facteurs explicatifs des comportements d'adoption et d'usage des objets, nous réalisons une lecture qualitative de nos entretiens. Sur la base de cette lecture, nous proposons une modélisation des facteurs explicatifs.
La quatrième et dernière partie a pour objet un test des facteurs explicatifs de l'adoption et des usages issus de la phase qualitative. Nous testons ces facteurs explicatifs sur quatre outils de gestion.
Enfin, dans la conclusion, nous discutons de façon générale des résultats obtenus dans le cadre de ce travail de recherche. Puis après avoir présenté les principaux apports académiques et managériaux, nous soulevons les limites et les pistes de recherche envisageables.

PARTIE I : Terrain, secteur, contexte : présentation, positionnement et justification

Chapitre 1 : *Le médico-social associatif : un secteur soumis aux mêmes réformes et contraintes gestionnaires que le secteur public ?*

Chapitre 2 : *Les lois et réformes propres au secteur médico-social l'inscrivent dans des principes du NPM équivalents à ceux concernant le secteur public*

PARTIE II : État d'adoption et d'usage des outils de gestion dans les ESMS

Une inscription dans des logiques de performance ?

Chapitre 1 : *Outil de gestion: outil de mesure et d'évaluation de la performance*

Chapitre 2 : *Présence et usages des outils de gestion : de la conception à l'usage*

Chapitre 3 : *ÉTUDE EMPIRIQUE : État des lieux de l'adoption et des usages des outils de gestion au sein des ESMS*

PARTIE III : Comprendre et expliquer les usages des outils du contrôle de gestion dans les ESMS

Une première lecture qualitative à visée exploratoire

Chapitre 1 : *Cadres théoriques explicatifs des comportements d'adoption et d'usages*

Chapitre 2 : *L'explication des comportements d'usages en Sociologie*

Chapitre 3 : *ÉTUDE EMPIRIQUE : Lecture des facteurs explicatifs potentiels des pratiques de gestion à travers le corpus d'entretiens*

PARTIE IV : Test des facteurs explicatifs de l'adoption et des usages des outils de gestion

Approche quantitative

Chapitre 1 : *Méthodologie*

Chapitre 2 : *Modèle conceptuel et modèle de mesure*

Chapitre 3 : *ÉTUDE EMPIRIQUE : Test du modèle structurel et test des hypothèses*

CONCLUSION GÉNÉRALE

PARTIE I

TERRAIN, SECTEUR, CONTEXTE, POSITIONNEMENT ET JUSTIFICATION

Le secteur médico-social « handicap » est un secteur complexe de par son positionnement économique et politique. En effet, il est à statut quasi exclusivement privé, car les établissements sont le plus souvent gérés par des associations qualifiées *d'associations gestionnaires* (Robelet *et al.*, 2010), mais apparaît également comme « profondément public » du fait de la mission d'intérêt général qu'il effectue (aide et prise en charge des populations en difficulté), de par son financement majoritairement[12] public à travers la Sécurité Sociale ou les Conseils Généraux et du fait de l'importance des autorités de contrôle[13] souvent qualifiées au sein du secteur, par un lapsus qui semble révélateur, d'autorités de tutelle. Ainsi, l'association gestionnaire « *se caractérise par une proximité à l'égard de l'action publique qui lui confère le statut d'organisme complémentaire, voire d'auxiliaire de l'État-providence* » (Hély, 2004, p. 7).

Ce positionnement ambivalent semble s'être complexifié dernièrement. En effet, depuis 2002 et la loi visant à réformer l'action sociale[14], l'État semble vouloir reprendre la main sur un secteur médico-social privé non lucratif qui s'était développé jusque-là en autonomie. Bien que le secteur reste privé, l'État, par la production de nombreuses lois[15], semble vouloir y appliquer la recette d'une nouvelle gestion publique et les préceptes du *New Public Management* (Hood, 1991).

L'objectif de cette partie est d'ancrer et de justifier notre terrain d'étude. Le secteur médico-social étant encore relativement peu étudié et le champ du handicap quasi oublié des études en Sciences de Gestion, un travail de contextualisation et quelques rappels historiques semblent nécessaires pour expliciter les enjeux actuels du secteur. Cela d'autant plus que les réformes sont depuis maintenant

[12] Pour ne pas dire exclusivement.

[13] Anciennement DDASS et nouvellement ARS ou Conseils Généraux.

[14] Loi dite « 2002-2 » du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

[15] Loi 2002-2 « Rénovation du secteur médico-social », Loi de 2005, Loi de 2007, Loi de 2009 « HPST : Hôpital Patient Santé Territoire ».

dix ans abondantes (contrôle des dépenses, évaluation de la qualité, inscription dans une logique de performance) et semblent se poursuivre aujourd'hui[16].

Cependant, avant de présenter plus en détail le secteur médico-social associatif et son champ d'action, il nous paraît important de le positionner par rapport au secteur public (Chapitre 1). Car, si les missions du secteur peuvent être qualifiées de délégation de service public, il n'en demeure pas moins que le secteur médico-social du champ du handicap reste en grande majorité associatif, en d'autres termes : privé. Ainsi, de façon à positionner le secteur médico-social, nous reviendrons sur les concepts de Management Public (Section 1), de *New Public Management* (Section 2) et de sa traduction en France à travers la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF), la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) et plus récemment la Modernisation de l'Action Publique (MAP) (Section 3). Nous pourrons ainsi mettre en parallèle les réformes du secteur médico-social et les mutations récentes du secteur public (Chapitre 2). Pour cela, nous distinguerons le champ du handicap au sein du secteur médico-social associatif (Section 1), puis nous montrerons l'impact des réformes de type *New Public Management* (Hood, 1991) sur son fonctionnement (Section 2). Enfin, nous ancrerons notre étude sur les ESMS et leurs directeurs et sur l'usage qu'ils font des outils de gestion (Section 3).

[16] Refonte de la tarification des Établissements sociaux et médico-sociaux – ESMS – prévue dans le cadre de la modernisation de l'action publique (MAP) suite à un rapport conjoint de l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS) et de l'Inspection Générale des Finances (IGF) en octobre 2012.

Chapitre 1 : Le médico-social associatif : un secteur soumis aux mêmes réformes et contraintes gestionnaires que le secteur public ?

Ce chapitre vise à poser les fondements de notre questionnement théorique. Il s'inscrit donc au coeur des réformes « gestionnaires » qui agitent le secteur médico-social « handicap ». Notre questionnement porte plus particulièrement sur le devenir d'un outillage de gestion prôné et pour partie diffusé par les pouvoirs publics au cours des dernières décennies dans une quête accrue de performance pour nombre d'organisations publiques ou délégataires de service public. Dans ce cadre, nous essayerons d'éclaircir les notions de *Management Public* et de *New Public Management*. Derrière ces concepts, il est possible de lire le développement, au sein d'un secteur privé non lucratif, de méthodes, pratiques et outils de gestion issus du secteur privé lucratif. Ces termes, trop souvent galvaudés, doivent selon nous être explicités avant tout usage.

Ce travail conceptuel doit nous permettre de montrer que le secteur médico-social associatif, bien que privé, est également concerné par des réformes récentes à dimension étatique[17] portant sur les pratiques de gestion ou plus généralement sur le *management*.

À cette fin, nous reviendrons sur le concept de *Management Public* (Section 1), puis de *New Public Management* (Section 2) et sur l'application de ses principes en France à travers la LOLF, la RGPP et la MAP (Section 3), avant d'étudier dans le chapitre suivant les réformes propres au secteur médico-social (Chapitre 2).

Section 1 : Peut-on parler de *Management Public* et y inscrire le secteur médico-social associatif ?

Même si le terme « management public » est aujourd'hui très largement diffusé, il est difficile d'en trouver une définition synthétique et générale. C'est pourquoi nous reviendrons tout d'abord sur les définitions du Management Public (1.1.). Puis nous questionnerons l'utilité d'une rupture avec un Management Privé (1.2.) avant de montrer qu'il est aujourd'hui préférable de parler de Management**s** Public**s** et non de Management Public (1.3.).

[17] En réalité, la Modernisation de l'Action Publique (MAP, 2013) marque pour la première fois l'inscription d'une réforme concernant ce secteur dans une réforme générale de l'État et de son administration.

1.1. Le management public : un concept polysémique

Il apparaît que l'expression de « management public » est polysémique (Lynn, 1996) et qu'elle peut être porteuse de malentendu. Bartoli (2010) explique ceci par le fait que « *les deux mots qui la composent sont eux-mêmes fort délicats à définir* ». Afin d'éclaircir et définir le concept, nous revenons sur les termes de *Management* (1.1.1.), de *Public* (1.1.2.) et *d'Organisation Publique* (1.1.3.).

1.1.1. Le management

Le terme de management, comme le souligne Thiétart (2012), est galvaudé dans bon nombre de situations et est perçu de façon plus ou moins positive selon les individus. On constate ainsi qu'avant même de s'intéresser à sa définition, le mot management soulève des passions de par son origine supposée. Ainsi, il apparaît qu'une raison importante de la connotation négative du concept vient du fait qu'il est utilisé dans son acception anglo-saxonne[18]. Bien entendu, il est probable que cette perception négative du concept de management ne soit pas liée uniquement à cette traduction, mais également au fait qu'il porte en lui une certaine culture (politique, économique, sociale) éloignée des fondements de l'épistémè latine[19].

Cependant, certains auteurs avancent que le terme « management » a probablement la même racine latine que « ménagement » qui serait un mot français du XVIe siècle dérivé de « ménager » (Thiétart, 2012), tandis que d'autres (Hofstede, 1993 ; Grint, 2002) rattachent son origine au terme latin *manus,* signifiant la main, proche du verbe italien *maneggiare* (manier, conduire). Ainsi, avant même sa définition, l'origine du mot est source de malentendu entre une vision anglo-saxonne et une vision latine.

Au-delà de ces querelles sur l'origine du terme « management », on constate que les sens attribués de façon implicite ou explicite sont, eux aussi, variés. Ainsi, Bartoli (2010) en décline trois « variations » :

- en premier lieu, il apparaît que le terme management est souvent utilisé pour désigner les cadres (ou la direction). Il n'est ainsi pas rare d'entendre en entreprise « l'équipe de management » dans le sens « l'équipe de direction ». Dans ce cas, management se rapporte *« à un ensemble d'acteurs et non à l'ensemble des processus qu'ils conduisent »* (Bartoli, 2010, p. 25) ;
- ensuite, le terme management est souvent limité à la « notion d'animation des hommes dans l'entreprise » et de ce fait, n'inclut pas les aspects touchant à la stratégie, à l'organisation et au pilotage ;

[18] Synonyme du mot « gestion ».

[19] On constatera d'ailleurs que nombre d'auteurs (Grint, 2002 ; Thiétart, 2012) essayent de corriger « ce mal » en affirmant, preuve à l'appui, que le mot management est en fait bien *latin.*

- enfin, le concept de management est fréquemment relié de façon implicite aux notions « d'objectif de profit » renvoyant « aux finalités lucratives de l'entreprise ». Dans ce cas, le terme est associé à un concept de « performance financière », ce qui ne facilite pas son intégration dans les organisations publiques qui ne s'inscrivent pas dans une culture de la performance (Naulleau, 2003) ou dans une logique managériale.

Ces divergences de sens peuvent également s'expliquer par les différentes missions qui lui sont attribuées. Drucker (1999) en distingue trois :

- définir l'objectif spécifique et la mission de l'organisation, que celle-ci soit une entreprise, une université ou un hôpital. Toute organisation possède un objectif et des missions spécifiques. Pour les entreprises qui ne sont pas « purement privées », les notions de mission et d'objectif peuvent être délicates à définir. Pour les organisations privées, il s'agit de la performance économique ;
- assurer la productivité du travail et des personnes employées. Selon Drucker (1999), l'organisation, qu'elle soit publique ou privée, n'a qu'une seule véritable ressource : les hommes et les femmes. Rendre le travail productif est donc l'une de ses fonctions essentielles ;
- gérer de façon responsable son influence sur la société. L'entreprise a forcément un impact social et sociétal par sa simple présence[20].

Malgré ces divergences de sens, il apparaît qu'un certain consensus sur la définition semble s'être dégagé depuis quelques années chez les théoriciens et les praticiens (Bartoli, 2010). Ainsi, le management peut être défini comme l'« *action, art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler* » (Thiétart, 2012, p. 7). L'auteur considère de plus le management comme un ensemble de processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle.

Si l'on applique cette définition au concept de management public, il s'agirait donc de conduire l'ensemble des processus d'une organisation (publique), de la diriger, de planifier son développement et de la contrôler. Mais qu'est-ce qu'une organisation publique, ou plus largement que « recouvre » le terme « public » ?

1.1.2. Le public : une frontière poreuse pour les Sciences de Gestion

Le concept de « public » est finalement assez générique et prend des valeurs différentes en fonction des termes qui lui sont associés. De façon classique, on utilise le terme « public » en opposition au terme « privé »[21].

[20] Impact en termes d'emploi ou sur l'environnement du fait d'externalité (déchets, pollution).

Martineau et Sauviat (2007) distinguent trois points de vue indépendants, chacun rattaché à un champ : le point de vue juridique, le point de vue économique et le point de vue gestionnaire. Les deux premiers essayent de distinguer une frontière nette entre secteur public et secteur privé.

D'un point de vue juridique, c'est la notion d'intérêt général qui sera retenue comme frontière entre secteur privé et secteur public. Bien que cette frontière paraisse « claire » au premier abord, il apparaît que la notion d'intérêt général ne fait pas l'unanimité sur sa définition et constitue donc plutôt une frontière floue.

En économie, c'est la notion de bien public qui permet de justifier du découpage public/privé. Mais là encore, la notion de bien public pose problème. En effet, comme le soulignent Martineau et Sauviat (2007), la notion de bien public est définie de façon « négative », en opposition à tout ce qui n'est pas réalisé naturellement par le marché. La frontière est donc ici totalement fluctuante puisque le secteur public sera amené à évoluer en fonction de ce qui sera pris en charge par le marché.

En Sciences de Gestion, la distinction « public/privé » n'est pas moins floue. Comme le fait remarquer Bartoli (2010), la frontière semble de plus en plus artificielle et stérile. Le questionnement de l'utilité de cette frontière n'est donc pas récent en Sciences de Gestion (Thiétart, 1979, 2012 ; Gueret-Talon, 1995).

C'est pourquoi certains auteurs mettent en avant la notion de continuum. C'est le cas notamment de Bartoli (2010) et de Germann (1987) qui l'illustrent de la sorte :

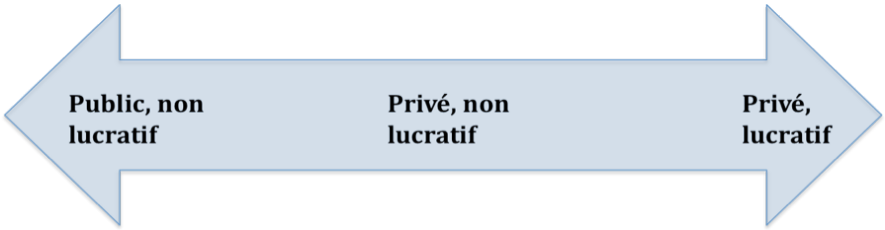


Illustration 3 : *Continuum privé/public, Germann (1987)*

Certaines organisations sont publiques, réalisent une mission d'intérêt général et sont non lucratives[22]. D'autres organisations ont des activités marchandes et pour objectif de réaliser du profit (télécommunications, SNCF, EDF) et peuvent donc être qualifiées d'organisations publiques et lucratives. À l'inverse, certaines organisations privées sont non lucratives et réalisent des missions d'intérêt général. Ainsi, le secteur associatif[23] paraît plus proche des organismes publics que des entreprises privées.

---

[21] C'est le cas notamment dans de nombreuses disciplines académiques : droit, comptabilité, économie (Le Duff et Papillon, 1988).

[22] C'est le cas par exemple des hôpitaux.

[23] Qui regroupe des organisations humanitaires, des structures d'insertion ou encore des acteurs du secteur « sanitaire et social », ainsi qu'une grande partie des établissements assurant la prise en charge des personnes en situation de handicap.

Enfin, que dire des organisations privées marchandes réalisant des missions d'intérêt général, telles que les cliniques ? Ce brassage autour des concepts de « financement privé / public », « mission d'intérêt général », « organisation marchande / non marchande », « organisation à but lucratif / sans but lucratif », rend la distinction du champ de la sphère publique imprécise (Bartoli, 2010).

Parenteau (1992), dans une proposition de continuum, aborde certaines de ces organisations spécifiques et propose les distinctions suivantes :

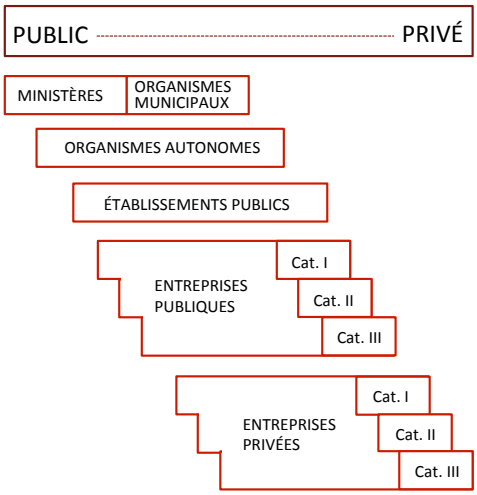


Illustration 4 : *Organisations selon leur caractère plus ou moins public, Parenteau (1992)*

Les organismes autonomes font référence à des entités qui possèdent leur propre personnalité juridique et comptable. Certains de ces organismes peuvent dépendre directement des ministères. Leurs salariés sont soumis aux règles de la fonction publique. Les services sont généralement offerts gratuitement.

Les établissements publics regroupent l'ensemble des institutions d'enseignement, de santé et d'aide sociale. Leur autonomie est assurée par la présence d'un conseil d'administration. Ils peuvent avoir des ressources propres, des clients ou des usagers. Leur autonomie est limitée par la loi et les règlements, ainsi que par leur mode de financement qui repose la plupart du temps sur des dotations budgétaires accordées par l'État ou les collectivités territoriales.

Les entreprises publiques sont découpées en trois catégories :

- CAT I : Les entreprises qui réalisent une mission d'intérêt général que Parenteau (1992) qualifie de « service public essentiel ». Les services sont vendus aux clients (électricité, chemin de fer). Dans ce cas, il existe un lien fort entre coût de production et prix de vente ;
- CAT II : Ici, le prix de vente n'a pas de lien avec le coût de production. Le service peut être gratuit ou à un prix relativement faible. C'est par exemple le cas de certains transports en commun (délégation de service public) ;
- CAT III : La dernière catégorie comprend, selon Parenteau (1992), des entreprises à caractère industriel et commercial qui visent un profit maximum. Ces entreprises sont très

proches des entreprises privées, mais l'État garde cependant un certain contrôle (la nomination du PDG par exemple).

Les entreprises privées sont également découpées en trois catégories :

- CAT I : Elle comprend les entreprises qui se voient attribuer un monopole par l'État, mais sous certaines conditions (fixation des tarifs par le gouvernement) ;
- CAT II : Elle caractérise des entreprises privées qui, du fait d'une production dangereuse ou à risque, se voient soumises à une réglementation particulière. C'est le cas notamment du domaine pharmaceutique ;
- CAT III : le dernier groupe rassemble le « solde » des entreprises privées, qui sont libres du moment qu'elles respectent les lois.

Mais cette distinction, bien que précise, se limite à un référencement des organisations selon le statut juridique qui ne correspond pas à la réalité des associations du secteur médico-social. En effet, dans cette typologie, où classer les associations du secteur médico-social ?

De plus, cette typologie ne propose pas de caractériser précisément les organisations publiques : que sont-elles en dehors d'un statut juridique public et d'un mode de financement accordé par l'État ? Certains auteurs ont cherché à répondre à ces questions.

1.1.3. Organisation publique : caractéristiques et définitions

Les auteurs qui reconnaissent aux organisations publiques une spécificité par rapport aux organisations privées ont proposé un certain nombre de caractéristiques permettant de les distinguer. Bartoli (2010) propose une synthèse des critères fréquemment mis en avant pour définir le champ du « public » :

- l'existence de statuts juridiques spécifiques (structure et/ou personnel),
- la réalisation de mission d'intérêt général,
- le caractère non marchand et/ou non concurrentiel des activités,
- la propriété du capital et/ou des biens par l'État,
- l'exercice d'un contrôle par l'État, générateur de contraintes spécifiques,
- la vocation non lucrative de l'organisation.

De la même façon, Boyne (2002) distingue quatre groupes de spécificités qui permettent de caractériser les organisations publiques (tableau 1).

Groupes de spécificités	Spécificités
Environnement	• L'environnement est plus complexe. • Les organisations publiques sont soumises à une influence plus importante de leur environnement. • L'environnement des agences publiques est moins stable. • Les gestionnaires publics font face à une intensité plus faible de la concurrence.
Objectifs / buts	• Les buts des organisations publiques sont variés et plus vagues.
Structure organisationnelle	• Les organisations sont davantage bureaucratiques. • Les directeurs de structures publiques ont moins d'autonomie. • Les pouvoirs publics sont présents dans la prise de décision.
Valeurs	• Les gestionnaires du secteur public sont moins matérialistes. • Les gestionnaires du secteur public ont un plus faible engagement dans leur organisation.

Tableau 1 : *Spécificités des organisations publiques, d'après Boyne (2002)*

Pour autant, selon Le Duff et Papillon (1980), la distinction tient à la nature du bien produit. Cette spécificité est reprise par Ouellet (1992) qui soutient que l'organisation publique se caractérise par son « action sociale » et sa finalité qui n'est pas la recherche du profit mais la « recherche d'intérêt général » (Parenteau, 1992). Plus récemment, Gibert (2002) reprend cette idée en évoquant une « finalité extravertie » du « service public » qu'il oppose à la « finalité introvertie » (le profit). Cependant, cette vision réduit le champ d'intervention public aux biens et aux services collectifs publics. Enfin, pour Martineau et Sauviat (2007), l'organisation publique se définit également par des objectifs sociétaux.

Pourtant, toutes ces approches se voient fréquemment remises en question par la présence d'une ou plusieurs exceptions. Ainsi, certaines organisations semblent avoir une mission d'intérêt général, mais leurs capitaux et biens n'appartiennent pas à l'État et peuvent évoluer dans un secteur concurrentiel. C'est le cas notamment des associations du secteur médico-social. On peut également citer les cliniques qui, bien qu'à vocation lucrative, remplissent une mission d'intérêt général et sont soumises à des contraintes importantes de l'État du fait de leur champ d'activité.

Ainsi, il apparaît aujourd'hui difficile d'établir une frontière nette entre les organisations privées et les organisations publiques. Ce constat est partagé par nombre d'auteurs qui considèrent le clivage privé/public dépassé et sans importance, et ce d'autant plus qu'un nombre important d'organisations peuvent être considérées comme « hybrides ». Dès lors, « *une classification binaire des organisations en public/privé ne correspond pas à la réalité* » (Laufer et Burlaud, 1980).

1.2. Management Public versus Management Privé

La difficulté à distinguer secteur public et secteur privé ne facilite pas la compréhension des différences entre « Management Public » et « Management Privé ». Afin d'éclaircir ce premier

concept, nous discutons tout d'abord les ressemblances et dissonances avec le « management privé » (1.2.1.), puis nous tentons de définir le management public (1.2.2.) avant de conclure qu'il n'existe pas un mais plusieurs Managements Publics (1.3.).

1.2.1. Management Public et Management Privé : entre ressemblances et dissonances

Martineau et Sauviat (2007) dressent le constat que le Management Public « *oscille entre indifférenciation et différenciation* ». Ainsi, certains auteurs insistent plus particulièrement sur les ressemblances, d'autres mettent en exergue les dissonances (Payette *et al.*, 1992).

Ceux qui prônent la ressemblance se positionnent à un niveau général et avancent le fait que toute organisation se gère de la même façon quel que soit le secteur d'activité. Partant de là, le management de l'entreprise privée peut être étendu à toutes les formes d'organisations. On retrouve cette perspective dans les approches libérales et les théories contractualistes qui vont « *stigmatiser l'entreprise publique comme une forme dégradée ou dénaturée de l'entreprise privée* » (Louart, 1997), même si Bozeman (1987) retourne l'énoncé dans son ouvrage *All Organizations Are Public.* Cependant, cette « provocation » cache un tout autre raisonnement. En effet, Bozeman aurait pu donner à son ouvrage le titre *All Organizations Are Private*[24] dans la mesure où la plupart des organisations sont soumises dans des proportions variables d'une part à l'autorité politique et d'autre part à l'autorité du marché (Gibert, 2008). Dans ce sens, Bozeman (1987) développe le concept de *publicness*[25] qui devient un principe fondateur du management public et lui confère une certaine légitimité. Il ne s'agit plus de dire de façon nette qu'une entreprise est privée ou qu'une entreprise est publique. Il s'agit de poser qu'une entreprise est plus ou moins soumise à l'autorité politique ou à l'autorité de marché. Le caractère public revêt donc une propriété multidimensionnelle (Gibert, 2008). Dans ces conditions, il devient difficile d'admettre l'existence d'un Management Public en opposition à un Management Privé.

Cependant, cette perception ne fait pas l'unanimité. D'autres auteurs ont mis en exergue les dissemblances entre un Management public et un Management Privé. Ils avancent ainsi que la rationalité politique diffère de la rationalité économique, « *l'interface politique-administratif diffère de l'interface marché-entreprise ; la transparence juridique des organisations publiques diffère du*

[24] Comme l'auteur l'écrira lui-même par la suite (Bozeman, 2007).

[25] La notion de *publicness* fait référence pour une organisation au niveau d'influence qu'elle subit en provenance de l'autorité politique ou étatique : « *Publicness is defined as a characteristic of an organization which reflects the extent the organization is influencend by political authority* » (Bozeman et Bretschneider, 1994).

caractère "privé", secret, des entreprises privées ; la sensibilité aux acteurs politiques et aux clientèles est inversement proportionnelle dans les deux types d'organisations » (Payette, 1992).

Pour Lynn (1996), « *le management privé est orienté vers la performance tandis que le management public est orienté vers l'intérêt public tel qu'il est déterminé dans les forums politiques* ». Pour sa part, Ouellet (1992), bien que reconnaissant qu'il existe des « *similitudes indiscutables* » entre les deux managements, soutient qu'ils diffèrent profondément. Il enracine cette différence dans les objets respectifs de gestion des secteurs public et privé. L'auteur propose quatre caractéristiques pour distinguer secteur public et secteur privé : la nature, la finalité, le champ de force et le cadre de fonctionnement.

Objets comparés	**Caractéristiques distinctives**			
	Nature de l'action[26]	**Finalité de l'action[27]**	**Champ de force[28]**	**Cadre de fonctionnement[29]**
		Secteur public		
Spécificités du secteur	Action sociétale	« Création » de la société	Système politique	État de droit
Contraintes de gestion	Vision sociale	Service public	Centralité	Légalité
		Secteur privé		
Spécificités	Action d'acteur social	Profit	Univers économique	Marché
Contraintes de gestion	Satisfaction client	Rentabilité	Concurrence	Convenance

Tableau 2 : *Secteur public, secteur privé : des objets de management différents, d'après Ouellet (1992)*

D'autres auteurs ont proposé des distinctions assez semblables, notamment à travers la notion de propriétaire[30] de l'organisation (Rainey *et al.*, 1976). Ainsi, les entreprises privées constituent la propriété d'un entrepreneur ou d'actionnaires, tandis que les entreprises publiques sont possédées par la collectivité. Par ailleurs, les organisations publiques sont financées par des dotations de l'État

[26] Le secteur public se distingue du privé tout d'abord par sa nature. En effet, le secteur public agit pour la société « en son nom et à ses fins à elle ». Il est ainsi le reflet des valeurs de la société. Le secteur privé, pour sa part, s'intéresse aux individus et à leurs besoins individuels qui ne font pas l'objet de demande sociétale de production.

[27] La finalité du secteur public se trouve dans l'utilité sociale. L'objet final, même si le service s'adresse à des individus, est de servir la société dans sa globalité. Le secteur privé a pour objet le profit qu'il peut tirer de sa production.

[28] Dans le secteur public, le champ de force « est hybride, hiérarchisé, conflictuel et opaque pour ses managers ». Il est en constant mouvement, et cela du fait de son rattachement fort à l'autorité politique qui est elle-même très changeante. À l'inverse, le champ de force du secteur privé reste toujours cohérent du fait de sa finalité simple et unique : le profit.

[29] Le secteur public se doit de respecter l'État de droit et n'est pas libre de ses actions sur les marchés, les comportements sont balisés. À l'inverse, le secteur privé évolue dans un cadre d'action libre mais brutal, le marché est un lieu d'occasion à saisir où (presque) tous les coups sont permis.

[30] *Ownership.*

issues de la fiscalité et non directement par leurs « clients ». Enfin, le contrôle est exercé par les forces politiques dans les organisations publiques et par les forces du marché dans les organisations privées (Boyne, 2002). Partant de ces distinctions entre organisations privées et publiques, comment définir le management public ?

1.2.2. Quelle définition pour le management public ?

Pour Bartoli (2010), il s'agit de « *l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation* ». Cette vision abordant l'outillage et la recherche de performance se retrouve chez Pesqueux (2006) pour qui le management public fait référence à la gestion des agents publics et à la gestion financière et comptable. Rainey et Chun (2005) en proposent une définition plus abstraite : « *un vaste domaine de pensée et d'activité académique aussi bien que de pensée et d'activité d'application pratique relatives aux organisations gouvernementales, aux programmes et aux activités de tout niveau d'administration* ». Pour eux, le management public fait également référence « *aux personnes et à leurs comportements à tous les niveaux* (de l') *organisation* ». Pour Laufer (2008), le management public « *correspond aux méthodes utilisées pour légitimer les actions administratives face à l'opinion publique* ». Ici, ce n'est pas le secteur qui prime, mais les moyens et méthodes[31] utilisés.

Ainsi, toute organisation confrontée à une crise de légitimité, interpellée par l'opinion publique et sommée de se justifier devant elle, est une organisation qui déploie un management public. Dans cette acception, le management public n'aurait donc vocation qu'à se légitimer et non à gérer ou piloter l'organisation. Cette perception a déjà été évoquée par Laufer et Burlaud (1980) pour qui « *le management public est le mode de gestion que développent les organisations dont le mode de légitimité traditionnel est devenu partiellement inopérant* ». Les auteurs n'explicitent cependant pas clairement le concept de « mode de gestion ». Il semble qu'ils fassent ici référence aux comportements de l'organisation et des individus plutôt qu'à l'outillage de gestion. Gibert (2004) s'inscrit dans une perspective identique et souligne que « *le management public est l'utilisation, consciente ou non, médiatisée ou non par des méthodes de gestion, des acquis des Sciences sociales, politiques et économiques en vue d'améliorer l'efficacité des politiques publiques et pour cela le fonctionnement des organisations publiques* ». L'auteur contextualise le management public aux organisations publiques et le définit comme un moyen d'amélioration de l'efficacité et non comme un moyen de légitimation. Cependant, le concept d'outillage n'est pas clairement abordé.

[31] On peut entendre ici par « moyens et méthodes » les pratiques ou outils de gestion.

Hood (1991), pour sa part, décline le concept de valeur de management public à travers le prisme de la valeur.

La valeur *Lambda* fait référence à la recherche d'endurance, de robustesse, de **survie et d'adaptabilité**. Il s'agit d'acquérir une capacité de résistance et d'apprendre des « coups du sort » selon l'expression de Hood (1991). Il faut que l'organisation – le secteur public - soit capable de fonctionner dans des conditions défavorables et de s'adapter rapidement à une crise. Hood définit donc le management public comme la résilience que doit avoir une organisation publique.

La valeur *Thêta* vise à préserver **l'honnêteté et l'équité** de l'organisation publique et à prévenir des risques de distorsion, d'inégalité, de partialité et d'abus de pouvoir. Le succès se mesure alors en termes de droiture, de bon exercice des responsabilités, de respect des procédures, tandis que l'échec est mesuré par la présence de malversation[32].

La valeur *Sigma* s'inscrit dans la recherche d'efficience et de performance. Il s'agit d'adapter les ressources aux tâches. Cette valeur prône une **frugalité dans l'utilisation des ressources**. Un des critères de succès est la réduction des dépenses, un des critères d'échec est, à l'inverse, une dépense inutile.

Notons cependant que Hood (1991) inscrit le concept de management public dans une approche très économiste de recherche d'efficience et de performance de l'organisation sans s'attarder sur les pratiques de gestion.

Il est ainsi possible d'identifier des approches différentes du concept de management public sur un continuum bordé par la *vision gestionnaire* d'une part et la *vision économiste* d'autre part. Ainsi Bartoli (2005), en abordant précisément l'outillage de gestion et la recherche de performance, inscrit le management public dans une approche gestionnaire. Gibert (2004), sans véritablement préciser ce que recouvrent les « méthode(s) de gestion », inscrit le management public dans un acte de recherche de meilleure efficience ou performance, c'est-à-dire dans une perspective gestionnaire. Rainey et Chun (2005) ainsi que Hood (1991) s'inscrivent dans une approche plus « économiste » en se focalisant sur les comportements et caractéristiques des organisations publiques. Enfin, Burlaud et Laufer (1980) inscrivent le concept dans une optique de légitimation et Gibert (2004) et Bartoli (2010) dans une recherche de performance.

Cette diversité de définitions nous invite à reconnaître le fait qu'il n'existe pas un management public unique, mais plusieurs (Gibert, 2008).

[32] On identifie ces valeurs concrètement lors d'appel d'offres ou de publication de rapport d'activité.

1.3. Du management public aux managements publics

Cette polysémie du concept de management peut trouver une première explication à travers l'évolution de la pensée scientifique et politique. Dans cette perspective, Nelissen et de Goede (2003) distinguent sept approches dominantes, chacune développant une forme particulière de management (Tableau 3).

Approches	Nature du management public	Période principale
Politique / administration	Apolitique	1900-1925
Science de l'administration	Scientifiquement fondé	1920-1940
Wébérienne	Orienté par les règles	1930-1970
Humaniste	Orienté sur l'Homme	1960-1980
Politique publique	Orienté sur les politiques	1970-1980
Systémique	Orienté sur l'environnement	1980-2000
Nouveau management public	Orienté « business »	1980-2000 (et jusqu'à aujourd'hui)

Tableau 3 : *Évolution de la pensée en management public, d'après Nelissen et de Goede (2003)*

Cette synthèse permet de mettre l'accent sur la variété des origines du management public. Cependant, les périodes principales de « domination » peuvent être discutées et doivent être considérées avec retenue. De fait, le concept de domination n'est pas très clair : s'agit-il d'une domination dans les écrits académiques ou d'une domination dans la pratique ? De plus, ce découpage temporel n'est pas contextualisé : « *ce qui est vrai dans un pays ne l'est pas forcément dans un autre* » (Gibert, 2008), rendant alors discutables les échelles de temps.

Ainsi, la littérature nous convie à ne plus parler de management public, mais de Management**s** Public**s**. Lynn (1996), Hood (1998) et Gibert (2008) en distinguent plusieurs types.

Management public comme…	Un art	Une science	Un mouvement	Un mode de légitimation
Auteurs	Lynn (1996) Gibert (2008)	Lynn (1996) Hood (1998) Gibert (1998)	Hood (1998) Gibert (2008)	Gibert (2008)

Tableau 4 : *Proposition de synthèse « Vision du Management Public »*

Pour Gibert (2008), le management public peut être interprété comme une pratique, un art dont « *les meilleurs connaisseurs seraient les praticiens eux-mêmes* » (Gibert, 2008). Le management public recouvre ainsi les méthodes et instruments de gestion, d'animation ou de conduite du personnel.

L'auteur reconnaît lui-même que cette vision est généralement peu revendiquée sous le terme de management public.
Il souligne également que le management public peut être vu comme une science et qu'il s'agit dans ce cas d'étudier et d'analyser les problèmes rencontrés dans le fonctionnement des organisations publiques. Ce positionnement est jugé inutile par nombre d'auteurs qui soulignent « *la vocation universaliste du management* » (Gibert, 2008). De plus, les recherches se positionnent plus volontiers sur des secteurs spécifiques (PME, établissement de santé, etc.) que sous un label « public » qui se situerait finalement à un niveau intermédiaire entre un « management universel » et une « gestion sectorielle ».

Le management public peut également être vu comme un mouvement. Pour reprendre les termes de Hood, le management public est un « mouvement social » en constante évolution. C'est en rattachant le management public à sa vision politique que l'on peut comprendre ce concept de mouvement. Selon Gibert (2008), le premier mouvement important, centré sur les méthodes, a pour objet de « *promouvoir les techniques d'organisation et de simplification des travaux administratifs dans les administrations et les services de l'État, au niveau local et national* ».
Le deuxième mouvement important est celui de la Rationalisation des Choix Budgétaires (RCB) qui découle de son équivalent américain le *Planning Programming Budgeting System* (PPBS). L'objet est ici d'éclairer les choix publics, d'améliorer les procédures budgétaires et enfin, de façon plus générale, de « moderniser la gestion ».
Un troisième mouvement renvoie au « renouveau du service public » en réconciliant gestion et service public, notamment par le biais du concept de projet.
Enfin, on peut évoquer dans la mouvance actuelle la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) ainsi que la Modernisation de l'Action Publique (MAP) qui visent à développer, dans les administrations publiques et dans les secteurs de « service public », une rationalité procédurale (démarche qualité, recherche de certification) pour instaurer, *in fine,* le concept de « bonne gestion » (Gibert, 2008).

Le management public peut enfin être considéré comme une façon pour les organisations publiques de se légitimer. Aujourd'hui, une organisation est « *légitime parce qu'elle est performante, c'est-à-dire qu'elle atteint ses objectifs avec une consommation de moyens relativement restreinte* » (Gibert, 2008). Le management public se traduit alors par la mise en place d'indicateurs de performance, de règles de gestion et par l'obligation de rendre des comptes. On trouve dans cette vision du management public les fondements du *New Public Management*[33] dont l'application des principes dans le secteur médico-social est à l'origine de notre problématique de recherche.

---

[33] Il fait référence à l'outillage des organisations publiques ou parapubliques afin d'en améliorer la performance.

Nous avons montré que le concept de Management Public fait difficilement l'unanimité. Un tel constat découle de la difficulté à définir une organisation publique, ou plus généralement à définir tout type d'organisation dont le statut, la mission ou le mode de financement fait qu'elle ne peut être considérée comme totalement publique ou totalement privée. C'est notamment le cas des associations médico-sociales, et par voie de conséquence des établissements et services médico-sociaux. Les typologies proposant de sortir d'une vision binaire public/privé ne proposent pas de solutions parfaites. En effet, les associations du secteur médico-social semblent ne pas présenter certaines caractéristiques relevant des organisations. On citera notamment le fait que l'État n'a pas la propriété du capital ou des biens et que les pouvoirs publics n'interviennent pas réellement dans les décisions internes à l'organisation.

Il n'en demeure pas moins que ces organisations réalisent une mission de service public, que leur mode de financement est majoritairement public et qu'elles entretiennent des relations étroites avec l'État qui les soumet au Management Public. Aussi, nous retiendrons les définitions de Bartoli (2010) et Laufer (2008) pour qui le management public est constitué de *« l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation* » ou encore des « *méthodes utilisées pour légitimer les actions administratives face à l'opinion publique* ». De telles définitions nous rapprochent des fondements du *New Public Management* et soulèvent la question de l'inscription de ses principes au sein du secteur médico-social associatif.

Section 2 : Le NPM : La dernière mise en acte des principes du management public ?

Étudier l'outillage de gestion dans des organisations de délégation de service public[34] ne peut se faire sans prendre en considération les réformes de type *New Public Management* qu'ont pu mettre en place la plupart des pays occidentaux. En effet, si le secteur médico-social associatif est fortement lié à l'État de par son financement ou de par les modes de contrôle, il n'est pas déraisonnable de penser que le NPM ait pu avoir des conséquences sur son mode de gouvernance.

L'objectif de cette section est donc d'expliciter les fondements du NPM pour mieux le distinguer du management public. Nous verrons ainsi que le NPM n'est pas la première tentative de réforme de l'administration publique (2.1) et qu'il est donc nécessaire, afin d'éviter toute confusion, d'en éclaircir l'origine (2.2.) et d'en définir les objectifs (2.3.).

[34] Fortement apparentées au secteur public.

2.1. Le NPM n'est pas la première tentative de réforme de l'administration publique

Les réformes qui s'inscrivent dans le mouvement du *New Public Management* trouvent en partie leurs sources dans les tentatives de réformes précédentes (Amar et Berthier, 2007).

La première réforme de l'administration publique peut être rattachée à la réforme *Planning Programming Budgeting System* (PPBS) mise en place aux USA dans les années 60. En France, c'est la Rationalisation des Choix Budgétaires (RCB) qui prend le rôle de première réforme d'envergure dans les années 70 (votée en 1968). Elle s'inscrit dans le courant du PPBS américain. Ces réformes avaient pour finalité un meilleur emploi des fonds publics. La RCB avait pour objectif de développer la planification budgétaire et l'évaluation dans le cadre d'une politique de modernisation de l'État (Perret, 2006). Ces réformes s'inscrivent dans une période de forte augmentation des dépenses publiques et de limitation des ressources. L'idée est donc de sélectionner les dépenses et programmes d'action : « *fonder les décisions de dépenses sur une prévision de leurs impacts socio-économiques* » (Perret, 2006). Les prémices d'une meilleure gestion et d'une évaluation de l'action publique sont donc présentes dans ces réformes. À l'époque, l'objectif était de rationaliser les politiques publiques et de maîtriser les dépenses par la planification et l'utilisation d'outils de gestion. Cependant, bien que ces réformes aient connu quelques réussites, elles furent considérées comme des échecs et abandonnées.

Devant ces échecs, le NPM s'est inscrit dans un mouvement néolibéral de remise en cause de l'État-providence et du modèle bureaucratique wébérien. Le NPM reprend donc les outils de la RCB en ce qui concerne le pilotage et l'évaluation, et y ajoute une remise en cause du fonctionnement du secteur public par l'intégration de pratiques provenant du secteur privé.

Au sens strict, le concept d'État-providence fait référence à la monopolisation par l'État des fonctions de solidarité sociale. Cependant, l'État ne monopolise jamais l'ensemble des fonctions de solidarité sociale, mais seulement une partie (Merrien, 2007). Il en découle que le concept d'État-providence est un concept pluriel.

André (2002) relève trois conceptions couramment associées à la notion d'État-providence. Il s'agit en fait de délimiter le « terrain » de l'État-providence. La première, qu'il qualifie de conception « étroite », rattache au concept d'État-providence la protection sociale des individus. Elle s'identifie de façon assez simple à la Sécurité Sociale, à l'aide sociale et au concept de politique sociale.

La deuxième conception, plus large, de l'État-providence, fait référence à l'ensemble « *des interventions publiques visant les individus et les groupes* » (André, 2002). Le concept inclut donc des politiques diverses, comme l'éducation, l'emploi, les relations industrielles ou encore le logement.

La dernière conception soulevée par l'auteur rattache le concept d'État-providence à celui d'État interventionniste assurant « *la prise en charge collective des fonctions de solidarité* » (Merrien, 2007, p. 3).

En réalité, le concept d'État-Providence a soulevé de nombreuses autres typologies dans la littérature dont l'essentiel découle des travaux de Titmuss (1967 ; 1974) ou de Perrin (1967).

2.1.1. Typologies d'États-providence

Il est possible de proposer une synthèse des typologies d'États-providence mises en exergue dans la littérature autour d'un continuum « Service Public et marché » (Merrien, 1999). Cependant, cette distinction fait référence aux modes de financement[35], mais également à l'unicité ou à la diversité des prestations et structures. Il paraît donc plus pertinent de situer les types d'États-providence sur un continuum « Approche publique / sociale[36] » et « Approche de marché[37] ». Au-delà de cette précision, il nous paraît également opportun de distinguer les États-providence selon que les prestations sont délivrées de façon universelle (à l'ensemble de la population) ou ponctuelle (une partie de la population).

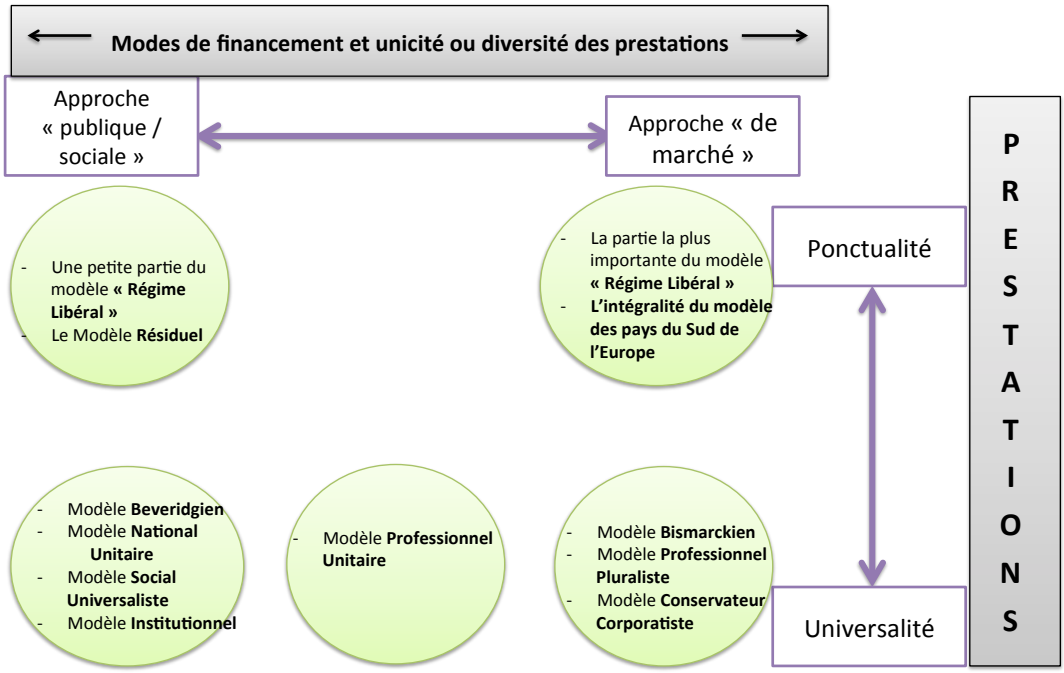


Illustration 5 : *Proposition de synthèse « Typologie des États-providence », d'après André (2002), Perret (2006), Merrien (2007)*

Les typologies d'États-providence sont aujourd'hui nombreuses. On distingue tout d'abord le **modèle résiduel et le modèle institutionnel** d'État-providence (Harold Wilensky et Charles Lebeaux, 1965). Le modèle résiduel fait référence à une politique sociale qui intervient en dernière instance,

---

[35] Issus de l'État ou du travail (marché).

[36] Faisant dans ce cas référence à des prestations acquises de droit et à l'uniformité de celles-ci entre les citoyens.

[37] Faisant référence à des prestations acquises suite au travail, par cotisation et se caractérisant de ce fait par leur diversité.

dans le cas où le marché s'est révélé incapable de répondre aux besoins. La politique sociale s'adresse donc à une partie restreinte de la population. À l'inverse, le modèle institutionnel fait référence à des fonctions de bien-être qui appartiennent au fonctionnement normal de la société. Le marché est reconnu comme « non suffisant » et incapable de prendre en charge certaines problématiques. L'État-providence est donc considéré comme nécessaire et s'applique à l'ensemble de la population.

Une deuxième typologie distingue **modèle bismarckien et modèle beveridgien**. La distinction se base cette fois-ci sur le fonctionnement de l'assurance sociale. Dans le modèle bismarckien, l'assurance sociale est une solidarité professionnelle, c'est-à-dire par catégorie d'emploi. C'est l'activité professionnelle qui fonde la protection sociale. Le modèle beveridgien pour sa part se base sur une solidarité nationale. Il y a donc un abandon des références à une activité professionnelle. Le droit à une protection sociale découle de la citoyenneté, tous les citoyens bénéficient des mêmes prestations. Le modèle de protection sociale français s'inscrit dans un équilibre entre ces deux systèmes (Palier et Bonoli, 1995).

Une troisième typologie proposée par Guy Perrin (1967) distingue trois modèles. Tout d'abord, le **modèle national unitaire,** où la protection sociale est généralisée à l'ensemble de la population, se caractérise par une « *universalité d'application quant aux personnes, l'uniformité des prestations et l'unicité des structures* » (Merrien, 2007). **Le modèle professionnel unitaire** assure pour sa part une protection minimale généralisée à l'ensemble des citoyens. Il se caractérise également par une « *universalité quant aux personnes* (ainsi que par) *l'unicité des structures* » mais également par « *la variabilité des prestations qui sont liées aux revenus antérieurs* » (Merrien, 2007). Enfin, **le modèle professionnel pluraliste** se caractérise par une généralisation à l'ensemble de la population, mais dans le cadre de régimes professionnels multiples. Il n'y a donc ni unicité des prestations, ni unicité des structures.

Une dernière typologie proposée par Esping-Andersen (1990) fait office aujourd'hui de référence. Il s'agit de dépasser les modèles de classification basés sur le montant des dépenses sociales et de s'intéresser à la façon dont les ressources sont consommées (Merrien, 2002).

L'auteur caractérise l'État-providence comme un arrangement particulier entre trois acteurs : la sphère publique, le marché et l'État. Les différentes relations qu'entretiennent ces acteurs vont donner naissance à trois types d'État-providence :

- le modèle conservateur-corporatiste dans lequel l'assurance sociale est obligatoire et généralisée. Elle est adossée au travail salarié et vise le maintien des revenus dans des circonstances particulières (maladie, vieillesse, chômage) ;
- le modèle libéral où la protection est limitée aux plus faibles. Le marché joue un rôle important. Les droits sociaux sont accordés sous le contrôle de l'État en fonction des besoins et ressources des individus ;

- le modèle social-démocrate (ou universaliste) qui renvoie à un État-providence assurant un niveau élevé de prestations sociales pour tous et une offre importante de services sociaux.

	Régime Libéral	Corporatiste	Social - Universaliste
Couverture	Résiduelle	Professionnelle	Universelle
Destinataire	Pauvres	Travailleurs	Citoyens
Responsabilité	Autorités publiques	Caisses	État
Prestations :			
Gamme	Limitée	Moyenne	Étendue
Niveau	Modeste	Variable	Adéquat
Conditions obtention	Besoins prouvés	Contributions	Citoyenneté
Financement	Fiscal	Contributif	Fiscal

Tableau 5 : *Typologie d'États-providence, d'après Merrien, Parchet, Kernen (2005) dans Merrien (2007)*

Cependant, cette classification est remise en cause, et cela pour deux raisons. Premièrement car l'on constate la création d'un quatrième modèle dans les pays latins du sud de l'Europe (Italie, Espagne, Portugal, Grèce). Ces pays se caractérisent généralement par une absence de protection sociale minimale. Les travailleurs salariés disposent souvent d'avantages sociaux très importants tandis que les autres ne peuvent compter que sur les réseaux familiaux ou le secteur informel. Ces États ne rentrent donc pas dans les modèles de type « corporatiste » ou « conservateur » ni même dans un modèle de type « Régime Libéral[38] ». Deuxièmement, la typologie ne prend pas en compte les différences de prestations par genre et notamment la protection sociale des femmes dans le cadre de leurs conditions de travail et leur maternité.
Ainsi, le concept d'État-providence n'est pas dénué d'ambiguïté et connaît des interprétations bien différentes.

L'approche du *New Public Management* s'inscrit dans une remise en cause du concept d'État dans une approche « publique / sociale » et « universaliste ». Mais le questionnement porté par le NPM ne porte pas uniquement sur le fonctionnement politique et social des administrations et organisations publiques, il cible également le modèle de gestion. Il s'agit de remettre en cause le modèle bureaucratique wébérien[39] et de passer à un paradigme post-bureaucratique. En effet, l'expansion des activités étatiques a été identifiée comme une caractéristique du modèle wébérien, si bien que la reconsidération de l'interventionniste a entraîné la crise de ce modèle (Spanou, 2003).

[38] Qui assure pour sa part un minimum vital à la partie de sa population la plus menacée.
[39] Considéré jusqu'à présent comme le modèle « typique » de la gouvernance des organisations publiques.

2.1.2. Le modèle wébérien et sa remise en cause : le NPM

Entre le début du siècle dernier et l'après-guerre, les États sont devenus progressivement interventionnistes (Hufty, 1998) en généralisant les mesures sociales (accessibilité aux soins, démocratisation de l'éducation). Il s'agissait d'exclure certains « biens » du concept de marchandisation afin de les considérer comme publics et de les financer collectivement, l'hypothèse étant que le secteur privé n'était pas en capacité d'assumer « *cette démocratisation et cette accessibilité* » (Saint Germain, 2001). Dans ce contexte, le modèle bureaucratique wébérien va se développer en « fusion » avec le secteur public, et de façon totalement hégémonique.

Le modèle wébérien est un modèle relativement rigide. Cette rigidité a été voulue de façon à détecter toute anomalie dans le fonctionnement étatique. Dans ce cadre, il y a au sein de l'administration une division stricte du travail entre élus, fonctionnaires et citoyens qui possèdent tous des rôles bien précis : les politiques prennent les décisions, la bureaucratie exécute et les citoyens évaluent la légitimité ou non (Spanou, 2003). Le modèle se caractérise donc par une hiérarchie très forte qui apparaît comme le meilleur moyen pour maintenir le contrôle politique sur les administrations et les organisations publiques, mais aussi pour garantir l'accomplissement des missions pour lesquelles elles ont été créées (Merrien, 1999). L'approche wébérienne s'inscrit dans une logique interventionniste, son objectif étant de garantir une égalité dans la (re)distribution des prestations. Cependant, à partir des années 70, une forte pression va naître sur les gouvernements du fait du choc pétrolier de 1973 qui remet en cause l'équilibre économique. Saint-Martin (2001) identifie trois raisons à la remise en cause du modèle wébérien. Tout d'abord, un discours prônant l'application d'idées néolibérales voit le jour. Nombre d'économistes plaident à l'époque pour un *« retour au laissez-faire* » et s'opposent ainsi à Keynes et son État interventionniste. La deuxième raison s'inscrit dans la critique du modèle bureaucratique jugé trop lourd et inefficace. Le paradigme bureaucratique[40] va laisser sa place à un paradigme post-bureaucratique qui prône la subsidiarité de l'État par rapport au marché. Enfin, une troisième explication est liée à l'évolution des rapports de force, et notamment au rôle croissant donné aux mécanismes de marché et aux acteurs internationaux. La remise en cause du modèle wébérien donnera naissance à celui du *New Public Management* (NPM), plus précisément à des pratiques reconnues par la suite comme s'inscrivant dans le NPM. Car avant d'être une théorie, le NPM est une pratique qui s'inscrit dans la critique du modèle wébérien et de l'État-providence : « *Le NPM s'est d'abord développé de façon empirique, puis a été théorisé* » (Saint-Germain, 2001).

Ainsi, le modèle de type NPM est à l'opposé du modèle wébérien : « *Le NPM s'est précisément construit comme une critique des règles de l'administration bureaucratique* » (Bezes, 2007, p. 11). Amar et Berthier (2007) proposent d'établir une comparaison des administrations reposant sur un modèle wébérien ou sur un modèle de type *New Public Management*.

---

[40] L'administration publique est le « centre » de la nation.

	Administration « modèle Wébérien »	Administration « modèle NPM »
Objectif	Respecter les règles et les procédures	Atteindre les résultats, satisfaire le client
Organisation	Centralisée (hiérarchie fonctionnelle, structure pyramidale)	Décentralisée (Délégation de compétence, Structuration en réseau, Gouvernance)
Partage des responsabilités entre politiques et administrateurs	Confus	Clair
Exécution des tâches	Division, parcellisation, spécialisation	Autonomie
Recrutement	Concours	Contrats
Promotion	Avancement à l'ancienneté, pas de favoritisme	Avancement au mérite, à la responsabilité, à la performance
Contrôle	Indicateurs de suivi	Indicateurs de performance
Type de budget	Axé sur les moyens	Axé sur les objectifs

Tableau 6 : *Modèle wébérien versus Modèle NPM, Source : Amar et Berthier (2007)*

Cette comparaison amène à conclure que les bureaucraties wébériennes manquent de souplesse, ce qui n'est pas surprenant puisqu'elles ont été conçues en partie pour cela. Le NPM pour sa part rend les structures plus autonomes, réactives et flexibles, mais également plus orientées sur des problématiques de performance de type « 3E » : Efficacité, Économie, Efficience.
L'approche du *New Public Management* vient donc remettre en cause une approche wébérienne, mais va même au-delà.

2.2. Origines et naissance du concept de New Public Management

Les auteurs s'accordent sur le fait que le mouvement du NPM a commencé à la fin des années 70 – début des années 80 (Gruening, 2001 ; Gangloff, 2009). Il remonte en fait à ce que l'on peut appeler une révolution reaganienne et thatchérienne. À l'époque, on ne parlait pas de *New Public Management* et encore moins de Nouvelle Gestion Publique. En effet, l'étiquette « NPM » n'a été posée que plus tard par des universitaires qui étudiaient les réformes dans les pays anglo-saxons (Dunsire, 1995). Les premières pratiques – qui s'inscriront donc ensuite dans le courant du NPM – ont eu lieu au Royaume-Uni et aux États-Unis. Puis, la Nouvelle-Zélande et l'Australie ont rejoint le mouvement, ce qui a eu pour conséquence « d'entraîner » la plupart des pays de l'OCDE. Ainsi, l'expression s'est-elle imposée dans les années 90 pour désigner des réformes d'apparence semblable et de terminologies identiques. C'est dans l'article de Hood (1991) qu'apparaît pour la première fois le concept. La naissance des pratiques de ce que l'on appellera par la suite le NPM s'inscrit dans un contexte bien particulier de crise budgétaire et de crise de légitimité. Les États sont confrontés à une augmentation drastique de leurs dépenses publiques (chômage, santé) alors que

leurs ressources ne sont pas extensibles. De plus, un mouvement « critique » à l'encontre des organisations publiques monte au sein de la société (forte bureaucratie, lenteur, etc.). En effet, certaines études montrent que la remise en cause de l'État-providence n'a pas pour unique raison la crise économique, mais qu'elle reste pour beaucoup une crise idéologique de perte de légitimité. Ainsi, Borins (2002) montre qu'aucune raison d'initier une réforme du secteur public n'est liée à la crise économique. Ce constat nous amène à nous interroger sur les origines de la mise en place des réformes de type *New Public Management*.

2.2.1. Les origines de la mise en place des réformes de type NPM

Les réformes de type NPM ne s'inscrivent pas à l'origine dans l'application de nouvelles pratiques de gestion. Les fondements théoriques de ce mouvement ne seront mis en exergue que plus tard par des académiciens. Ainsi, cette vague de nouvelle gestion publique ne s'est pas inscrite dans des fondements théoriques, mais plutôt dans un ensemble de phénomènes et de contextes de natures différentes auxquels ont eu à faire les gouvernements (Merrien, 1999).

La littérature met en exergue plusieurs origines à la naissance de cette « nouvelle gestion ».

Thématique expliquant l'arrivée d'une nouvelle gestion publique	Illustration dans la littérature
Origine politique	
Un mouvement de questionnement général sur la gestion publique	- Création d'un agenda international sur les questions de gestion publique (Hood, 1991). - La mondialisation de l'économie et la concurrence croissante « sont devenues » à l'ordre du jour (Ehsan et Naz, 2003). - Apporter une légitimité à l'action du secteur (Pollitt et Bouckaert, 2004).
Orientation politique vers la privatisation – Inscription des politiques dans une perspective néolibérale	- La dette importante du Trésor public rendait inévitable la libéralisation de certains secteurs économiques (Ehsan et Naz, 2003). - Volonté de privatiser ou de quasi-privatiser un certain nombre de prestations de service subsidiaire (Hood, 1991). - Hégémonie progressive d'un corpus d'idées néolibérales et managériales (Merrien, 1999).
Pression économique *Régulation des dépenses et volonté d'efficience*	- La taille et l'expansion du secteur public ont fait naître des pressions pour que les ressources de certains programmes soient réduites ou que leur efficacité soit augmentée (Ehsan et Naz, 2003). - Faire des économies et rendre plus efficiente l'action du gouvernement (Pollitt et Bouckaert, 2004). - Des problèmes vécus sous un mode dramatique (dette publique, déficit commercial) (Merrien, 1999).

Pression sociale *Amélioration de la qualité des services*	- Dans un monde concurrentiel, les individus plus exigeants désirent comparer les services proposés par les organisations – *Benchmark* (Ehsan et Naz, 2003). - Améliorer la qualité des services rendus (Pollitt et Bouckaert, 2004).
Innovations techniques et procédés	- Le développement de l'automatisation, en particulier dans les technologies de l'information et dans la production et la distribution des services (Hood, 1991). - L'apparition de réseaux d'experts offrant des solutions toutes prêtes à vendre (Merrien, 1999). - Les innovations technologiques massives et notamment le développement des TIC (Ehsan et Naz, 2003).

Tableau 7 : *Proposition de synthèse « Facteurs explicatifs des réformes de type NPM »*

Comme le soulignent Pollitt et Bouckaert (2000), « *c'est la conjonction de divers facteurs endogènes et exogènes en mutation qui va déclencher la mise en mouvement du secteur public* ». Cet état amène la littérature à se « déchirer » autour du statut théorique du NPM.

2.2.2. Statut théorique du NPM et tentative de définition

Pour Amar et Berthier (2007), le NPM est un concept dont les fondements se trouvent dans de nombreux courants de pensée. On retiendra notamment la théorie des Choix Publics (Buchanan et Tullock, 1962) dont l'objet est l'étude de la défaillance des États et la recherche et la mise en place de politiques plus efficaces, la théorie de l'Agence ou encore la théorie des Coûts de Transaction qui s'inscrivent toutes deux sur le « *postulat théorique d'agents économiques cherchant à maximiser leur profit* » (Merrien, 1999) et mettent en exergue l'incapacité de l'État à réguler ces comportements. L'ensemble de ces théories s'inscrit dans l'étude de problématiques nouvelles pour l'État[41] comme les restrictions budgétaires, l'externalisation, la tarification à l'activité ou encore la mesure et l'évaluation de la performance.

Plus généralement, le concept de nouvelle gestion publique renvoie à une idée simple : « *Le privé fonctionne mieux que le public* » (Kettl, 2005). Ainsi, le concept de NPM est « *dans une large mesure fondé sur l'hypothèse que les organisations du secteur public doivent apprendre du secteur privé et des entreprises privées* » (Ehsan et Naz, 2003). Derrière ce constat, naît l'idée pour une partie des économistes que le management des organisations privées est meilleur que celui des organisations publiques, voire même qu'il n'existe qu'un seul « bon management » : celui des organisations privées. Dans cette perspective, il faut donc pour améliorer le secteur public appliquer les recettes qui fonctionnent : utiliser dans le secteur public les méthodes du secteur privé.

[41] Ces problématiques constituant les principes du NPM.

Partant de ces constats sur les origines théoriques et pratiques du NPM, il semble possible de proposer une définition de ce dernier selon deux approches :

- une approche politique et économiste qui voit le NPM comme une doctrine générale visant à inscrire l'administration et le secteur public dans une logique de satisfaction sociétale ;
- une approche gestionnaire qui rattache au NPM le transfert des méthodes et pratiques de gestion entre le secteur privé et le secteur public.

Il est possible de répartir les auteurs et travaux académiques selon ces deux approches :

Approche « économiste / macro »	Approche « gestionnaire / micro »
- Hood (1991)[42] - Borins (1995)[43] - Saint-Martin (2001)[44]	- Borins (1995) pour partie[45] - Garson et Overman (1983)[46] - Vigoda (2003)[47] - Amar et Berthier (2007)[48]
- Batley et Larbi (2004) distinguent clairement ces deux perspectives dans leur définition.[49]	

Tableau 8 : *Deux approches du NPM dans la littérature*

---

[42] Hood (1991), le « *créateur du concept* », définit le NPM comme « *l'ensemble des doctrines administratives sensiblement similaires qui a dominé le programme de réforme bureaucratique dans de nombreux pays membres de l'OCDE depuis les années 70* ».

[43] Pour Borins (1995), le concept de nouveau management public fait référence à « *une conceptualisation normative de l'administration publique s'appuyant sur différentes composantes :*

- *fournir une haute qualité de service répondant à l'attente des citoyens ;*
- *apprécier les vertus de la concurrence ;*
- *accepter que certaines missions réalisées par le secteur public le soient maintenant par le secteur privé* ».

[44] Saint-Martin (2001), pour sa part, considère que la nouvelle gestion publique « *constitue une brisure radicale, une nouvelle idéologie de gestion et même un paradigme de réinvention du gouvernement* ».

[45] Borins (1995) rattache également au concept de NPM des fondements plus gestionnaires :

- accroître l'autonomie des managers,
- rémunérer les individus en fonction de l'atteinte des objectifs,
- fournir les ressources humaines et techniques dont les managers ont besoin pour être performants.

[46] Pour Garson et Overman (1983), le Nouveau Management Public est « *une étude des différents aspects généraux des administrations… un mélange transdisciplinaire de gestion, de planification, d'organisation et de contrôle des différentes fonctions de gestion de l'organisation : humaines, financières, matérielles, d'information et politiques* ».

[47] Pour Vigoda (2003), il s'agit d'une « *approche de l'administration publique qui emploie des connaissances et expériences acquises dans la gestion d'entreprise et dans d'autres disciplines pour améliorer l'efficacité, l'efficience et la performance générale des services publics dans les bureaucraties modernes* ».

[48] Dans une même optique, Amar et Berthier (2007) définissent le nouveau management public comme un courant qui prône l'importation des méthodes de management du secteur privé au sein du secteur public.

[49] Batley et Larbi (2004), pour leur part, distinguent au sein du NPM deux volets. Le premier met l'accent sur une idée générale d'amélioration du secteur public : améliorer la qualité des services publics, sauvegarder les dépenses publiques, mettre en œuvre plus efficacement les politiques. Le second volet est pour sa part beaucoup plus « techniciste » et fait référence à l'adoption dans le secteur public d'un ensemble de techniques et d'approches empruntées au secteur privé.

2.3. La diversité des objectifs du NPM et les formes de NPM

Le fait que le *New Public Management* constitue un principe théorique découlant d'un ensemble de pratiques aux origines étatiques diverses a conduit à une diversité de ses objectifs et prescriptions (2.3.1.) qui permettent de distinguer plusieurs formes de NPM (2.3.2.).

2.3.1. Les prescriptions et principes du NPM

On trouve dans la littérature nombre de principes, caractéristiques, composantes, objectifs du *New Public Management* (Hood, 1991 ; Osborne et Gaebler, 1992 ; Pollitt, 1993 ; Boston *et al.*, 1996 ; Gruening, 2001).

Amar et Berthier (2007) proposent une classification des principes sur la base des fonctions de l'entreprise (Stratégie, Finance, Marketing, Ressources Humaines), partant du postulat que le NPM influence l'ensemble des fonctions de l'organisation (Garson et Overman, 1983).

À partir des travaux d'Amar et Berthier (2007) et de Saint-Martin (2001)[50], nous proposons la synthèse suivante :

Typologie principes	Principes
Pratique de management	**Performance - Stratégie** - Plus d'insistance sur le contrôle des *outputs* (Hood, 1991). - Mesure de la performance des agents publics en insistant sur les résultats plutôt que sur les ressources (Osborne et Gaebler, 1992). - Les agences sont évaluées à l'aide d'indicateurs de performance (Hood, 1991 ; Merrien, 1999). - Une plus grande utilisation des pratiques de management issues du secteur privé (Hood, 1991). - Plus grande responsabilité administrative visant une plus grande efficience productive (Gruening, 2001). - Plus de flexibilité managériale (Gruening, 2001). - Les procédures contractuelles doivent remplacer les procédures hiérarchisées entre les directions et les agences (Merrien, 1999). - Privatisation (Fábián, 2010). **Finance – Économie** - Une utilisation des ressources plus disciplinée et parcimonieuse et une recherche active de moyens alternatifs de production à moindre coût (Hood, 1991). - Volonté de réaliser des coupes budgétaires, une gestion financière plus stricte et précise (Gruening, 2001). - Les gouvernements sont orientés vers une recherche d'économie et de nouvelles ressources (Osborne et Gaebler, 1992).

[50] Saint-Martin (2001) distingue les deux groupes d'objectifs suivants concernant le NPM :
- les principes qui portent sur la performance et la réorganisation des structures,
- les principes qui portent sur l'amélioration de la relation entre l'État et les citoyens.

	Ressources humaines - Création d'incitation dans le management du personnel (Gruening, 2001). - Les agents publics ne doivent plus être des fonctionnaires, leurs rémunérations doivent dépendre de leurs compétences et performances (Merrien, 1999). - Passage des emplois permanents à des emplois contractuels (Pollitt, 1993). - Une préférence pour les encouragements financiers plutôt que pour ceux liés au statut et au prestige (Boston *et al.*, 1996). - Réduction des effectifs dans le secteur public (Fábián, 2010).
Réorganisation des structures et du secteur	**Réorganisation interne des structures** - Un management professionnel de proximité dans les organisations (Hood, 1991). - Décentralisation de la production (Gruening, 2001). **Réorganisation du secteur** - Une séparation des unités dans le secteur public. Une plus grande spécialisation des unités (Hood, 1991). - Mise en place d'une plus grande compétition dans le secteur public (Hood, 1991 ; Gruening, 2001 ; Osborne et Gaebler, 1992 ; Fábián, 2010). - Séparation du politique et de l'administratif (Gruening, 2001 ; Fábián, 2010). - Il est indispensable de créer des marchés ou quasi-marchés dans les secteurs appartenant à la catégorie des biens publics de nature monopolistique (Merrien, 1999 ; Pollitt, 1993 ; Osborne et Gaebler, 1992). - Il doit y avoir concurrence entre agence privée et publique pour obtenir les commandes des pouvoirs publics (Merrien, 1999). - Les gouvernements se positionnent comme catalyseurs : il faut orienter et stimuler au lieu de faire les choses (Osborne et Gaebler, 1992).
Relation État-Citoyens et Amélioration Qualité	- Rapprochement du client (Gruening, 2001 ; Fábián, 2010). - Les usagers sont des clients qui doivent pouvoir orienter leurs choix en fonction de la qualité et du prix (Merrien, 1999). - Les gouvernements donnent les moyens aux citoyens d'agir (Osborne et Gaebler, 1992). - Les gouvernements considèrent leurs clients comme des consommateurs et leur offrent des choix multiples (Osborne et Gaebler, 1992). - Instauration de la conception « pourvoyeurs-clients » (Pollitt, 1993). - Accroissement de l'importance de la notion de qualité du service rendu au client (Pollitt, 1993 ; Boston *et al.*, 1996).

Tableau 9 : *Proposition « Principes du New Public Management dans la littérature » d'après Hood (1991), Osborne et Gaebler (1992), Pollitt (1993), Boston et al. (1996), Gruening (2001), Fábián (2010)*

Pollitt et Bouckaert (2004), qui ont réalisé un nombre important d'études de terrain, montrent que, bien que le NPM ait été mis en œuvre en de nombreux endroits, les contextes institutionnels variés ont conduit à des résultats très différents.

2.3.2. Une mise en pratique des principes qui s'est traduite par plusieurs formes de NPM

Un rapport de l'OCDE (2010) souligne que les réformes de type NPM ont été très dépendantes des contextes et qu'il est donc difficile de faire ressortir un modèle global. Plusieurs auteurs qui partagent cet avis ont essayé de faire une synthèse et de distinguer différentes formes de NPM (Ferlie *et al.*, 1996 ; Mönks, 1998 ; Bolgiani, 2002) :

Objectifs recherchés	Efficience	Rationalisation	Qualité et satisfaction de l'usager	
Ferlie *et al.* (1996)	Le modèle de l'efficience	Le modèle du *downsizing* et de la décentralisation	Le modèle de la recherche de l'excellence	Le modèle d'orientation vers le service public
Mönks (1998)	Le modèle efficient	Le modèle de la flexibilité organisationnelle	Le modèle qualitatif	Le modèle participatif
Bolgiani (2002)	Le modèle du marché ou la recherche de l'efficience	Le modèle de la décentralisation vers un État flexible	Le modèle de l'excellence et de la qualité	

Tableau 10 : *Proposition de synthèse « Formes de NPM et objectifs recherchés »*

Les travaux de ces auteurs nous permettent de caractériser trois formes de NPM :

1) **Le modèle de l'efficience.** Il représente une tentative pour orienter le secteur public vers le marché et le rendre plus efficient. Dans le cadre de ce modèle, une attention particulière est portée sur le contrôle financier (forte préoccupation sur les gains de productivité et le rapport coût/valeur, volonté de faire plus avec moins et de renforcer le système d'information financier). Le secteur public est ici considéré comme dépensier, trop bureaucratique et sous-performant. On retrouve cette application du NPM dans les réformes de Margaret Thatcher. Pour ses détracteurs, il s'agit d'un modèle inapproprié qui a importé les méthodes de gestion du secteur privé sans tenir compte des propriétés particulières des organisations du secteur public. C'est un modèle tourné vers le marché qui privilégie les indicateurs de performance et leurs mesures. Il se caractérise par une libéralisation et déréglementation afin de promouvoir une plus grande concurrence au sein du secteur public. Le principe du « client roi » est au centre du modèle, on ne produit plus un service de masse.

Comme le souligne Bolgiani (2002), *« l'objectif de ce modèle est l'efficience, dans le but de garantir une utilisation plus rationnelle des ressources pour stabiliser, voire diminuer les dépenses étatiques* ».

2) **L'approche orientée rationalisation**. Ce modèle prône de nouvelles formes organisationnelles, de taille moins importante et plus flexibles ainsi qu'une décentralisation des responsabilités. On passe donc d'un management hiérarchique à un management par contrat. L'approche prône une séparation du décisionnel et de l'organisationnel (rôles politique et administratif). Ce modèle comprend les principes suivants : une introduction des mécanismes de marché pour favoriser la concurrence ; un glissement du management hiérarchique au management par contrat ; une séparation du stratégique et de l'opérationnel ; une réduction des effectifs (réduction de la masse salariale) ; une tentative de passer de services standardisés à des services plus flexibles et variés.

3) **Les modèles orientés qualité et satisfaction de l'usager.** Ils peuvent être interprétés selon deux axes.
Le premier axe vise à appliquer au secteur public les préceptes du mouvement des relations humaines. Il est à l'opposé du modèle de l'efficience très rationaliste et considère que tout réside dans l'individu. Deux approches se distinguent :
   - l'approche *bottom-up* qui considère que la force et l'engagement des individus (salariés) sont les moteurs essentiels du processus d'innovation au sein du secteur public. Ce sont les déterminants du développement et de l'apprentissage organisationnel.
   - l'approche *top-down* qui met l'accent sur la dimension charismatique du leader. Dans ce cas, c'est le manager qui insuffle une nouvelle philosophie à l'organisation.

   Le second axe, pour sa part, met au cœur de la réforme les citoyens et usagers. Il se caractérise par une participation très active du citoyen qui rentre dans le processus de production par ses demandes et protestations, « *le but étant de fournir un service réceptif aux besoins des usagers* » (Bolgiani, 2002). Il pose également la nécessité de transposer plutôt que de transférer les pratiques du privé vers le public. Le modèle se caractérise par un point d'orgue mis sur la qualité de service et une attention accrue portée à l'usager. On ne parle plus de client, il faut être à l'écoute du citoyen. Ce modèle est en forte contradiction avec les trois précédents.

Il est à noter que Mönks (1998) considère que les modèles participatif et qualitatif font en réalité partie d'un seul et unique modèle orienté vers le client et vers une atteinte de la qualité. Dans ce cas, on peut rattacher ces deux modèles à celui de l'orientation vers les Services Publics de Ferlie *et al.* (1996).

Le NPM, nous l'avons vu, fait référence à un ensemble de politiques menées dans les pays de l'OCDE pour moderniser leur administration. Bien que les réformes aient été variées, il est apparu possible d'en faire ressortir des axes communs. Dans le cadre de nos travaux, nous retiendrons avant tout l'importance donnée aux pratiques de management et plus particulièrement à l'outillage de gestion dans des domaines tels que :

- la recherche d'une performance : adaptation de standards de performance, inscription dans des logiques de résultat, mise en place de procédures ;
- la finance et l'économie : mise en place d'une gestion financière plus stricte et précise ;
- les ressources humaines : mise en place d'outils d'incitation ;
- la recherche d'une qualité accrue : importance de la qualité du service rendu.

Afin d'éclaircir le positionnement de notre problématique, il apparaît important de contextualiser les principes du NPM au niveau français afin d'évaluer si ces derniers concernent le secteur médico-social associatif et si la volonté du développement d'un outillage de gestion y est tout aussi présente.

Section 3 : Des traductions françaises du *New Public Management* : LOLF, RGPP et MAP

La France s'est également inscrite dans des réformes de type *New Public Management,* et cela plus particulièrement à partir du début des années 2000. Il est possible de lire les principes du NPM en France à travers trois réformes successives postérieures à 2000 : la LOLF, votée en 2001 et mise en application en 2006 (3.1.), la RGPP en 2007 (3.2.) et la MAP, annoncée en 2012 et dont les premiers travaux ont commencé en 2013 (3.3.).

3.1. La Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) n'est pas la première tentative de réforme de l'État français

L'État français a connu dans les années 70 une première tentative de réforme portée par une communauté de « *promoteurs du management public* »[51] (Bezes, 2012). Le management public

[51] La caractérisation de ce groupe de promoteurs réalisée par Bezes (2012) est utile pour comprendre les fondements de la réforme. L'auteur explique ainsi que deux organismes vont jouer un rôle important dans les années 70 dans le cadre de la diffusion de ces doctrines. Il s'agit d'une part du CESMA (Centre d'Étude Supérieur du Management Public), dont les professeurs sont pour la plupart issus du vivier des écoles de gestion et d'un cursus universitaire en gestion et ont également en commun d'avoir suivi une formation en gestion dans une université américaine de type *MBA*.

s'inscrit à l'époque dans deux sources d'inspiration. La première est le secteur privé, qu'il s'agisse de l'idéologie qu'il porte ou des outils de gestion et du contrôle de gestion qu'il crée et utilise. La seconde fait référence aux méthodologies et formes d'enseignements développées aux États-Unis[52] suite à la mise en place du PPBS (*Planning Programming Budgeting System*).

La première tentative de réforme de l'État français prend le nom de Rationalisation des Choix Budgétaires (RCB). La RCB portait essentiellement sur une restructuration des pratiques budgétaires de l'administration et s'inscrivait, comme nous l'avons déjà évoqué, dans l'idée qu'il était possible de rationaliser la décision publique (Perret, 2006). Ainsi, les budgets qui étaient construits jusqu'à présent par nature de dépense dans le cadre d'un ensemble d'activités ont été remodelés pour s'inscrire dans une logique de « programme ». Cependant, ces modifications n'ont été qu'esthétiques et n'ont pas modifié le processus même d'élaboration des budgets qui ont toujours « *été préparés et discutés par nature de dépense* » (Perret, 2006).

La modification des budgets et de la procédure budgétaire constituait l'un des trois volets de la RCB, les deux autres étant « les études RCB » et « la modernisation administrative ».

Les études RCB avaient d'une part pour objectif la préparation des décisions ainsi que l'identification des problèmes et des possibilités d'action. Elles se positionnaient donc ici dans une logique d'optimisation de l'allocation des ressources selon la priorité des programmes. D'autre part, elles devaient également s'assurer de la bonne mise en œuvre des programmes d'action et s'inscrivaient ainsi dans une logique de moyens (garantie de la mise en place des moyens).

La modernisation administrative quant à elle avait pour objectif l'introduction d'instruments de gestion et de systèmes d'information sans modification du fonctionnement institutionnel. On retrouve ici la perspective gestionnaire du NPM.

Cependant, au-delà de quelques réussites[53], la RCB a été considérée comme un échec et abandonnée en 1984. D'autres tentatives de réforme ont fait suite à la RCB mais ces initiatives n'ont su mobiliser que partiellement le pouvoir exécutif ou les parlementaires. Elles ont essentiellement été utiles aux administrations dans une perspective d'amélioration du pilotage des politiques publiques[54] mais n'ont pas permis une évolution du fonctionnement général de l'État français et de son administration dans une logique de meilleure performance. Il a fallu attendre la LOLF pour qu'une telle approche prenne forme.

L'autre organisme est le CSFM (Centre Supérieur de Formation en Management) développé à l'initiative de grandes écoles d'ingénieurs qui, comme le rapporte Bezes (2012), avait pour vocation de « *dispenser des enseignements qui seront en partie communs aux managers du secteur public et ceux du secteur privé* ».

[52] Programme de *Public Management* des universités américaines.

[53] Perret (2006) relève notamment l'étude sur la périnatalité dont les conclusions ont permis la mise en place d'actions contribuant sans doute à la diminution de la mortalité infantile dans les années 70.

[54] Pour plus de détails : Perret (2006) qui aborde le dispositif interministériel d'évaluation.

3.2. La LOLF n'est pas une nouvelle RCB

Ainsi, la LOLF, votée le 1er août 2001, fait suite à plusieurs tentatives de réforme du pilotage de la dépense publique qui n'ont pas produit les effets escomptés. De ce fait, elle se distingue de la RCB sur de nombreux aspects.

	RCB	LOLF
Origine de la réforme	Administration (approche technocratique uniquement)	Administration et Parlement
Perspective / orientation de la gestion publique	Logique de moyens	Logique de résultat
Mécanisme d'évaluation *ex ante*	Oui	Non
Mécanisme d'évaluation *ex post*	Non	Oui. Système de compte rendu et de suivi de la performance

Tableau 11 : *Comparaison RCB et LOLF, d'après Perret (2006)*

La LOLF pour sa part s'inscrit pleinement dans les principes du NPM et dans une logique de performance comme l'illustre son article 54 : « (Il doit être produit) *des projets annuels de performance* (afin de connaître) *par programme les objectifs, les résultats attendus et obtenus* »[55] (Calmette, 2006, p. 4). Ainsi, la LOLF s'inscrit dans l'évaluation stratégique des politiques et dans une volonté de changement de paradigme de l'administration publique. Elle relève aussi d'une dimension gestionnaire avec une volonté de réforme de la gestion et de l'outillage au sein des administrations. Comme le soulignent Lambert et Migaud (2006), « *la mise en œuvre de la LOLF suppose la généralisation du contrôle de gestion* ». Ce sont d'ailleurs ces outils (comptabilité d'exercice, comptabilité analytique, indicateurs de performance) qui visent à entraîner une modernisation de l'administration. Dans cette optique, Aubouin *et al.* (2012) soulignent l'importance de l'article 51 de la LOLF qui spécifie que la présentation des actions de l'État devra se faire au regard « *des coûts associés, des objectifs poursuivis, des résultats obtenus et attendus pour les années à venir, mesurés au moyen d'indicateurs précis dont le choix est justifié* ». La LOLF est donc à la fois porteuse d'une idéologie qui définit ses objectifs et d'une méthodologie qui définit ses moyens d'action (Dreyfus, 2010) : *« Si le recours au New Public Management vise la recherche d'économies et de value for money, il implique que soit mis en place un arsenal complexe d'outils de suivi de l'action administrative, de son coût, de ses résultats et performances.* »

Cependant, la LOLF n'est plus aujourd'hui la seule politique de réforme de l'État et de son administration en « activité » (Kott, 2011). En effet, depuis 2007, l'État français a mis en place la RGPP. Cette dernière est perçue à la fois comme un outil de continuité de la LOLF et comme un doublon de celle-ci (Calmette, 2009). Si la LOLF est un cadre juridique global qui structure la réforme

[55] La LOLF parle de Rapport Annuel de Performance (RAP) et de Projet Annuel de Performance (PAP).

de l'État et fixe les pratiques, la RGPP peut apparaître comme une mise en pratique partielle de la LOLF dont l'objectif est la simplification de l'organisation administrative et la recherche d'économies (Kott, 2011). La RGPP, par son aspect « mise en acte », serait ainsi complémentaire à la LOLF.

Si la LOLF a été portée à la fois par l'exécutif et les parlementaires[56], la RGPP pour sa part provient exclusivement de l'exécutif. Ce détail a son importance car il inscrit la RGPP dans un champ d'application élargi par rapport à la LOLF. En effet, dans le cadre de cette dernière, c'est l'État et son administration qui sont visés tandis que la RGPP peut concerner non seulement les administrations territoriales, mais aussi les hôpitaux et organismes de Sécurité Sociale. Ainsi, la RGPP aboutit *« généralement à des mesures d'économie, là où* [la LOLF] *est censée promouvoir une amélioration de la gestion publique et des politiques publiques, une amélioration de la performance de l'État* » (Kott, 2011, p. 885). La RGPP s'inscrit donc partiellement dans les principes du NPM et laisse la LOLF seule porteuse de l'amélioration des performances. Mais la LOLF, contrairement à la RGPP, possède un champ d'action réduit et ne peut donc agir sur certains secteurs dépendant financièrement de l'État. Cela est notamment le cas du secteur médico-social associatif, secteur privé au demeurant mais à financement quasi exclusivement public et qui réalise une mission de délégation de service public. La Modernisation de l'Administration Publique (MAP) semble dépasser cette limite.

3.3. La Modernisation de l'Action Publique (MAP) : entre LOLF et RGPP, au-delà de l'administration publique

La MAP, annoncée le 2 novembre 2012 et dont les premiers axes ont été dévoilés le 18 décembre 2012 lors du premier comité interministériel de l'amélioration de l'action publique, constitue un pas supplémentaire de l'impact des réformes étatiques sur certains secteurs ou organisations à statut privé. Cette nouvelle réforme de l'action publique s'inscrit dans trois chantiers[57] :

- une simplification de l'action administrative. Cette simplification passe notamment par la démarche de suppression d'une « ancienne norme » pour toute création d'une nouvelle norme, par la réduction du nombre d'organismes, par « *la simplification des démarches quotidiennes et courantes* » ainsi que la mise en place d'un « *baromètre indépendant de la qualité des services publics* » ;
- une accélération de la transition numérique afin d'améliorer l'accessibilité des services publics ;
- une évaluation des politiques publiques. Cet axe nous intéresse plus particulièrement car il s'inscrit dans l'évolution des logiques de nouvelle gestion publique en cherchant à évaluer l'ensemble de l'action qualifiée de « publique ». La MAP, contrairement à la LOLF et de façon assez similaire à la RGPP, ne concerne pas uniquement l'administration publique mais

[56] C'est d'ailleurs l'une de ses caractéristiques premières, ce qui en fait une exception dans les réformes de ce type au sein des pays de l'OCDE.

[57] Service de Presse – Premier Ministre, 18 décembre 2012.

également l'ensemble des collectivités territoriales et des délégations de service public. Ainsi, dans l'un des 40 premiers axes d'analyse[58] figure un axe « personnes handicapées » avec une mission « d'évaluation du financement des établissements et services médico-sociaux ». Les objectifs de la MAP sont divers et dépendants des administrations ou organisations : « *Pour les unes, l'objectif est avant tout d'améliorer significativement les résultats. Pour les autres, l'enjeu est plutôt une meilleure organisation et une simplification des interventions pour atteindre les objectifs signés. Pour d'autres enfin, des réformes structurelles apparaîtront nécessaires, qui permettront de réaliser des économies sans dégrader leur efficacité et contribuer ainsi à l'objectif de 10 milliards d'économies supplémentaires d'ici 2015*[59]*. »*

La MAP s'inscrit donc à la fois dans les principes de la LOLF, « amélioration de la performance », et dans les principes de la RGPP, « recherche d'économie ». Cependant, bien que la RGPP ait élargi le champ d'intervention du NPM, le secteur du handicap n'était qu'indirectement concerné (notamment par l'intermédiaire des autorités de contrôle : Conseil Général, anciennement Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales – DDASS - et nouvellement Agence Régionale de Santé – ARS). Avec la MAP, il fait maintenant partie des axes d'évaluation clairement définis. Cependant, il semble que les principes du NPM soient présents dans le secteur médico-social et le champ du handicap depuis maintenant un peu plus de dix ans et que de ce fait, la MAP ne sera pas le premier mouvement à atteindre le secteur.

La contextualisation des réformes du NPM au cas français nous permet de mettre en exergue, d'une part la confirmation du rôle donné aux outils de gestion, et d'autre part, plus récemment, l'inscription du secteur médico-social et des établissements et services médico-sociaux (ESMS) dans des réformes de type *New Public Management*.

Le développement des outils de gestion, qui était déjà inscrit au sein de la RCB dans le cadre de la modernisation de l'administration, a été confirmé dans le cadre de la LOLF, notamment avec la généralisation du contrôle de gestion et la « *mise en place d'un arsenal complexe d'outils de suivi de l'action administrative* » (Dreyfus, 2010, p. 862). Il l'est à nouveau au sein de la MAP qui prévoit le développement d'un certain nombre d'indicateurs et de baromètres.

Pour ce qui est de l'inscription du secteur médico-social et des ESMS dans les réformes de type NPM, si le champ d'action de la RGPP dépassait déjà les limites de l'administration, la MAP l'élargit à nouveau en y introduisant des délégations de service public à statut privé mais financées quasi exclusivement par l'État, dont les organisations du secteur médico-social.

---

[58] Présentés le 18 décembre 2012.

[59] Service de Presse – Premier Ministre, 18 décembre 2012.

Conclusion du chapitre 1

L'objet de ce chapitre était de répondre aux questions suivantes : Qu'est-ce que le management public ? Qu'est-ce que le *New Public Management* ? Dans quelles mesures ces principes peuvent-ils être mis en relation, ou concernent-ils le secteur médico-social associatif ?
Les approches de Bartoli (2010), Laufert (2008) et Gibert (2004) permettent d'inscrire le management public dans une perspective instrumentale et gestionnaire en insistant notamment sur les méthodes et modes de contrôle ou de pilotage de l'organisation.
Concernant le *New Public Management*, les définitions et principes apparaissent relativement variés mais il est cependant possible de distinguer deux visions :

- une vision politique et économique qui pose le NPM comme une doctrine générale visant à une amélioration du fonctionnement de l'administration et du secteur public en général, les idéaux étant la recherche d'efficacité et d'efficience ainsi que la satisfaction de l'usager ;
- une vision gestionnaire qui fait référence aux transferts des pratiques de gestion entre le secteur privé et le secteur public.

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous nous intéressons plus particulièrement à la seconde définition (dans l'optique de l'étude du devenir de cet outillage de gestion).

Nous avons montré que la distinction public/privé était délicate et qu'il était préférable de positionner les organisations sur un continuum plutôt que de distinguer deux groupes binaires. Nous avons également montré qu'il est possible de différencier les organisations et leurs secteurs selon certaines caractéristiques (Parenteau, 1992 ; Boyne, 2002 ; Bartoli, 2010). Il apparaît ainsi que le secteur médico-social associatif du champ du handicap peut être considéré comme un champ d'organisation publique selon une définition élargie ne tenant pas simplement au statut juridique. Ainsi, les méthodes de gestion et les volontés de réforme de l'outillage de gestion au sein de ces organisations peuvent être rattachées aux réformes de type *New Public Management*.
Cependant, ne s'intéresser qu'aux grandes lois et réformes de l'État et de son administration (même élargie) ne permet pas de dresser un constat réaliste de la diffusion des principes du *New Public Management* et de « son outillage » au sein du secteur médico-social. En effet, ce secteur est soumis depuis plusieurs années, et plus spécifiquement depuis 2002, à la volonté des pouvoirs publics d'une reprise en main et de l'inscription dans des principes gestionnaires. Ainsi, depuis dix ans, des réformes inscrivent le secteur médico-social dans les principes de la Nouvelle Gestion Publique prônant la recherche de la performance et le développement de l'outillage de gestion. Nous revenons maintenant sur ces lois et réformes propres au secteur médico-social et porteuses de principes de type NPM (Chapitre 2).

Chapitre 2 : Les lois et réformes propres au secteur médico-social l'inscrivent dans les principes du NPM

Afin d'ancrer notre problématique de recherche, nous souhaitons montrer que les principes du NPM sont présents à travers les nouvelles lois qui régissent le secteur médico-social depuis plus de dix ans. Cependant, notre terrain de recherche étant relativement récent en Sciences de Gestion, il apparaît avant tout nécessaire de présenter le secteur médico-social associatif (Section 1). Dans un second temps, nous montrerons comment l'arrivée de nombreuses lois en lien avec le *New Public Management* participe au développement et à la diffusion d'un ensemble d'outils de gestion (Section 2). Un tel constat nous amènera à expliciter les enjeux actuels du secteur dans une perspective « gestionnaire » et à positionner notre recherche (Section 3).

Section 1 : Le champ d'étude : secteur médico-social associatif « handicap »

Après avoir éclairci la place du « secteur médico-social » et du « champ du handicap » au sein des secteurs plus vastes de la santé ou du social (1.1.), nous présenterons sa forme organisationnelle et juridique dominante : l'association gestionnaire (1.2.).

1.1. Secteur « social et médico-social » et « champ du handicap »

Les termes « secteur social et médico-social », « secteur médico-social » ou « secteur sanitaire et social » (Thareau *et al.*, 2006) sont largement mobilisés en Sciences de Gestion. Cependant, ces termes recouvrent des champs relativement différents en ce qui concerne les organisations étudiées et plus généralement les problématiques sociales ou de santé concernées. Ainsi, au sein du secteur social et médico-social, il est possible de distinguer plusieurs secteurs qu'il apparaît difficile de « mélanger » dans les recherches en Sciences de Gestion, autant du fait de la diversité des établissements que de la diversité des demandes institutionnelles liées à des problématiques de gestion.

Le secteur « social et médico-social », qualifié également de secteur « de l'aide et de l'action sociale » (Chauvière, 2005 ; Borgetto et Lafore, 2007), couvre quatre problématiques sociales qui caractérisent autant de secteurs : l'enfance, la vieillesse, le handicap, les situations d'exclusion. Thevenet (1994) définit le secteur social et médico-social de la façon suivante : « [Il s'agit de]

soutenir, aider, héberger les personnes en difficulté familiale, sociale, physique, sensorielle ou mentale. Il existe des services intervenant à leur domicile et des établissements, c'est-à-dire "des toits et des murs" pour héberger (personnes âgées...), rééduquer (déficients intellectuels), accueillir (enfants en difficulté), protéger et insérer socialement (personnes en situation d'exclusion). » Bien souvent, ces quatre champs d'intervention sont distingués selon deux secteurs : le social (enfance et situation d'exclusion) et le médico-social (vieillesse et handicap).

Ainsi, les études ne distinguent pas précisément les secteurs et posent des conclusions dont la généralisation à l'ensemble des secteurs paraît discutable. Or, les travaux en Sciences de Gestion portant sur le secteur médico-social s'inscrivent quasi exclusivement dans l'étude des pratiques de gestion au sein des structures pour personnes âgées[60]. Cependant, rien n'indique que les conclusions soient généralisables pour les structures du secteur des personnes handicapées, et cela pour trois raisons :

- la première tient à la différence dans la répartition de la gestion des structures et services entre gestionnaire privé et gestionnaire public. En effet, si dans le secteur de la vieillesse, les établissements sont à 26 % gérés par des associations, 20 % par du privé lucratif et 54 % par le secteur public[61], dans le secteur du handicap la répartition est très différente. Il n'existe à l'heure actuelle que très peu d'établissements gérés par le secteur privé lucratif : 90 % des places du secteur sont gérées par le secteur privé sans but lucratif, notamment par des associations (Bauduret et Jaegger, 2005 ; Piovesan, 2007 ; Robelet, 2010). Ainsi, « *les associations gèrent environ 55 % de l'ensemble des établissements et services sociaux et 87 % si l'on exclut les maisons de retraite qui sont le plus souvent publiques* » (Archambault, 1996). Or, comme nous avons eu l'occasion de le développer à travers les principes du NPM, il semble que les idéologies et les pratiques de gestion actuellement implantées dans les secteurs *public / privé* ou *lucratif / non lucratif* sont sensiblement différentes. Tirer des conclusions générales sur ces questions semble donc périlleux ;
- la deuxième tient aux différentes lois impactant le secteur médico-social depuis dix ans ainsi qu'aux outils proposés par les autorités de contrôle. Si une partie de ces lois et de ces outils sont communs à l'ensemble du secteur, certains, à l'impact supposé non négligeable, sont propres à certaines branches. Le secteur « vieillesse » a ainsi connu la mise en place de plusieurs outils qui restent encore inconnus du secteur du handicap[62]. De ce fait, le secteur

[60] Le plus souvent les EHPAD (Établissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes)

[61] Chiffres clés 2011 du secteur médico-social. Fédération Hospitalière de France – Dress. À noter que les chiffres varient de quelques points si l'on met en avant les chiffres des capacités. Bauduret et Jaegger (2005) soulèvent ainsi que 55 % des capacités proviennent du secteur public, 29 % du secteur associatif et 16 % du secteur commercial.

[62] Décret n° 97-427 du 28 avril 1997 sur la mise en place des grilles AGGIR ou encore le remplacement des budgets par les EPRD dans le cadre de l'article 63 de la loi de financement de la Sécurité Sociale pour 2009.

vieillesse est imprégné d'outils mais également d'idéologies gestionnaires que perçoit tout juste aujourd'hui le secteur du handicap ;

- la troisième raison tient au type de prestation et à la proximité avec le secteur hospitalier de la branche vieillesse du médico-social. En effet, dans un secteur élargi « santé – médico-social », il est possible de distinguer dans les prestations le *cure* et le *care*. Le *cure* fait référence au soin et le *care* à l'accompagnement. La branche vieillesse du secteur médico-social s'inscrit plus particulièrement, tout comme l'hôpital, dans des prestations de type *cure*, tandis que la branche handicap s'inscrit majoritairement[63] dans des prestations de type *care*. De plus, le fait que la grande majorité des structures « vieillesse » soient rattachées à des structures hospitalières publiques ou privées les rend plus proches du secteur de la santé que du secteur social. Compte tenu du fait que les établissements hospitaliers ont été concernés avant les établissements médico-sociaux par des réformes de gestion, il ne serait pas surprenant de constater des différences notables dans les pratiques de gestion et la philosophie gestionnaire au sein des établissements « vieillesse » et « handicap ». Ajoutons que les maisons de retraite et les EHPAD ont été plusieurs fois rattachés au secteur de la santé pour le développement d'outils de gestion (groupes homogènes de malades, grilles PATHOS et AGGIR[64] ou État des Prévisions de Recettes et de Dépenses - EPRD). Un tel constat est soulevé par Bauduret et Jaegger (2005) concernant la problématique des méthodes d'évaluation des qualités de prise en charge : « *Ce n'est bien sûr pas un hasard si la loi a d'abord mentionné la qualité des prises en charge dans le champ des établissements accueillant des personnes âgées dépendantes. Il s'agit en effet du seul secteur médico-social qui soit réellement concurrentiel avec ses opérateurs publics, associatifs et commerciaux. C'est aussi le domaine où le consumérisme est le plus actif puisque c'est la personne âgée qui finance une partie déterminante de sa prise en charge, à tout le moins son gîte et son couvert.* » (Bauduret et Jaegger, 2005, p. 158)

Sur la base de ces constats, il apparaît nécessaire de contextualiser *a minima* les recherches en Sciences de Gestion dans le secteur médico-social. Il est donc important de distinguer le secteur « social et médico-social » du secteur « médico-social handicap ». Des auteurs s'inscrivant dans cette perspective proposent d'ailleurs de parler plus précisément de « *champ du handicap* » ou « *du secteur du handicap comme champ organisationnel* » (Claveranne *et al.*, 2012, p. 13). Les auteurs, en s'appuyant sur la définition proposée par DiMaggio et Powell (1983), définissent le champ organisationnel du handicap comme « *un ensemble structuré d'acteurs reliés par des rapports de pouvoir* » (*ibid.*, p. 8). Cette définition permet d'une part de poser une « homogénéité statutaire » du champ du handicap et encourage à étudier les différences de comportement potentielles des

[63] Si ce n'est exclusivement en fonction des établissements et services.

[64] AGGIR : Autonomie Gérontologie Groupes Iso-Ressources – Grille permettant d'évaluer le degré de dépendance des personnes âgées. PATHOS : Permet d'évaluer le niveau des soins nécessaires correspondant au niveau de dépendance évalué par la grille AGGIR.

organisations et acteurs dont les missions sont théoriquement les mêmes. D'autre part, cette définition permet d'expliciter notre champ d'étude et de parler précisément du secteur médico-social « handicap » et non du « secteur médico-social » qui recouvre une diversité de champs d'intervention (vieillesse, famille, handicap, enfance) et de formes organisationnelles. Notons que cette précision du domaine d'étude ne nous amène pas pour autant à étudier un terrain « marginal », bien au contraire. Comme le souligne un récent rapport de l'IGF/IGAS[65] : « *Les établissements et services qui accueillent les personnes en situation de handicap offrent près de 450 000 places, pour une dépense globale publique, tous financeurs confondus (État, Conseils généraux, assurance maladie), de 16 milliards d'euros.* ». Si le secteur reste « petit » en termes de budget de l'assurance maladie[66] par rapport au secteur de la santé, il n'en demeure pas moins important d'un point de vue économique et sociétal.
Cette importance du secteur nous amène à expliciter *« les contours flous et contenus méconnus* » du domaine sanitaire et social (Fleuret, 2006), ainsi qu'à distinguer la gestion publique de la gestion associative, et ceci afin de mettre en exergue une « *forte homogénéité organisationnelle* » du secteur (Robelet *et al.*, 2010).

1.2. Le secteur médico-social « handicap » : un secteur historiquement et actuellement à dominante associative

Comme nous l'avons signalé en amont, le secteur médico-social « handicap » est aujourd'hui géré à plus de 90 % par le secteur sans but lucratif (constitué quasi exclusivement d'associations) (1.2.1.). Cet état n'est pas récent et s'explique historiquement dans le cadre de la création du secteur (1.2.2.) qui se caractérise aujourd'hui par un quasi-monopole associatif (1.2.3.) et plus particulièrement du modèle de *l'association gestionnaire* (1.2.4.).

1.2.1. Construction du secteur médico-social : une origine associative

De façon générale, il faut savoir que les associations ont investi les champs de l'aide sociale bien avant l'État (Lafore, 2010). Le secteur médico-social handicap a commencé sa construction entre les deux guerres et a connu un fort développement entre le début des années 40 et la fin de la seconde guerre mondiale (Claveranne, 2012 ; Baret *et al.*, 2010 ; Chauvière, 1980). Profitant directement de la souplesse de la loi 1901, un certain nombre d'associations d'inspiration diverse voient le jour (Robelet *et al.*, 2010). Nous ne développerons pas ici l'historique complet et détaillé du secteur. Nous

[65] Rapport IGF/IGAS 2012 : « Établissements et Services pour personnes handicapées : offre et besoins, modalités de financement » (page 1).
[66] Le projet de loi de financement de la sécurité sociale pour 2013 (http://www.securite-sociale.fr/IMG/pdf/plfss_2013_annexe7.pdf) fait état de 5 % du budget consacré aux ESMS accueillant des personnes handicapées (financement en provenance des conseils généraux non pris en compte).

renvoyons pour cela le lecteur aux travaux de l'IFROSS[67] et de Claveranne *et al.* (2012). Cependant, afin de comprendre le positionnement de notre recherche, nous proposons une synthèse chronologique de la construction du secteur.

1940 – 1960 : Naissance des premiers mouvements associatifs	➢ Les premiers mouvements associatifs voient le jour par l'alliance de parents d'enfants handicapés et de pédopsychiatres. ➢ Il est possible à l'époque de distinguer deux formes associatives : • Une première, à dimension strictement politique, dont l'objectif est d'exercer un *lobbying* sur le pouvoir politique de façon à faire reconnaître l'existence de ce public handicapé et obtenir des moyens pour financer la construction d'institutions ainsi que l'accueil des personnes. • Une seconde à dimension gestionnaire : les associations gèrent directement des établissements et services. C'est vers cette dernière forme associative que l'ensemble des associations a convergé. ➢ Entre les années 50 et 60, les premières structures vont être reconnues officiellement à travers des décrets[68].
1960 – 1980 : Explosion du secteur et première tentative de reprise en main par les pouvoirs publics	➢ Le nombre d'associations et d'ESMS connaît un pic de croissance entre la fin des années 50 et le milieu des années 70 (Claveranne *et al.*, 2012). ➢ Au niveau national, le nombre de places dédiées au handicap mental passe de 30 000 en 1960 à 104 000 en 1975 (Robelet *et al.*, 2010). ➢ Développement des associations qui gèrent de plus en plus fréquemment plusieurs établissements et/ou services. ➢ Les pouvoirs publics votent les lois de « 75 » dont l'une définit tout particulièrement le cadre de fonctionnement et de financement des ESMS[69]. ➢ Mise en place de la notion de coût à la place.
1980 – 1990 : Transfert des compétences	➢ Suite aux lois de décentralisation de 1983 et 1986, les compétences d'autorisation et de tarification de la partie adulte du secteur du handicap sont quasi exclusivement transférées aux Conseils Généraux[70] tandis que la gestion de la partie enfance du secteur du handicap reste aux mains de l'État.
L'après 2000 : Quasi-monopole associatif et tendance à la rationalisation	➢ Le secteur se caractérise par un quasi-monopole associatif (Robelet, 2010). 88 % des places sont gérées par le secteur associatif dans le champ du handicap[71] (Claveranne *et al.*, 2012). ➢ La question du coût du secteur devient prépondérante et les pouvoirs publics souhaitent voir « fusionner » les associations dans une logique de rationalisation des moyens. ➢ L'augmentation du nombre de places est faible.

Tableau 12 : *Quatre phases de construction du secteur médico-social « handicap »*

[67] IFROSS : Institut de Formation et de Recherche sur les Organisations Sanitaires et Sociales. Notamment les travaux de Robelet et *al*. (2009).

[68] On pense notamment au premier décret qui consacre les Intituts Médico-Professionnels en 1956.

[69] Le 30 juin 1975, sont votées deux lois. La première concerne le handicap de façon générale et vise à sa reconnaissance « officielle » (Didier-Courbin et Gilbert, 2005). La seconde définit le cadre de fonctionnement des institutions sociales et médico-sociales et marque l'arrivée de commissions d'orientation permettant de réguler offre et demande : les CDES (Commission Départementale de l'Éducation Spéciale) et les COTOREP (Commission Technique d'Orientation et de REclassement Professionnel).

[70] Les Établissements et Services d'Aide par le Travail restent sous contrôle et financement de l'État.

[71] Données calculées sur l'année 2006. A noter qu'Archambault (1996, p. 152) parle de 92 % des établissements pour enfants handicapés et 91 % pour adultes handicapés gérés par le secteur associatif.

1.2.2. *Le champ du handicap : une partie de l'économie sociale en France et du tiers secteur*

Comme le soulignent Robelet *et al.* (2010) : « *En laissant aux associations le quasi-monopole de la gestion des établissements pour personnes handicapées, les pouvoirs publics vont permettre la création d'un secteur économique hybride entre un marché lucratif privé et un service public d'État.* »

En effet, il apparaît que les gestionnaires d'établissements et de services du champ du handicap se situent à mi-chemin sur un continuum « public non lucratif <-> privé lucratif » (Germann, 1996). Une étude du fichier FINESS[72] au 1er janvier 2013 sur les établissements et services médico-sociaux « handicap » nous permet de distinguer les établissements et services selon leur forme juridique (ou la forme juridique de leur entité gestionnaire).

	Privé lucratif	Privé sans but lucratif	Public
Nombre d'établissements / services (agrément)[73]	19	11 098	891
%	0,16 %	92,4 %	7,4 %

Tableau 13 : *Répartition des ESMS « handicap » : Privé lucratif / Privé sans but lucratif / Public. Source : FINESS 2012*

Ces données nous offrent un aperçu de la répartition des gestionnaires d'établissements dans le champ du handicap et confirment la nécessité de ne pas généraliser hâtivement les résultats portant sur des structures du « médico-social ».

Ainsi, le secteur médico-social handicap et ses établissements peuvent être rattachés à un peu plus de 90 % au secteur de l'économie sociale et du tiers secteur[74].

Le concept d'économie sociale, dont la traduction anglo-saxonne est le plus souvent *Non-Profit Organization,* fait référence à trois ou quatre types d'organisations de statut juridique différent selon les auteurs : « *L'économie sociale est appréhendée comme un secteur regroupant les statuts coopératif,*

---

[72] FINESS : Fichier National des Établissements Sanitaires et Sociaux. http://finess.sante.gouv.fr/jsp/index.jsp

[73] Il arrive qu'un établissement ait plusieurs agréments. C'est notamment le cas des Foyers d'Accueil Médicalisé (FAM) qui forment souvent un même établissement avec un Foyer d'Hébergement (FH). Deux agréments mais un unique établissement.

[74] Les données en provenance du fichier FINESS sont globalement confirmées par un rapport du ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville de juillet 2009 portant sur *les activités et les métiers du secteur social, médico-social et de l'enfance.* http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/ kit_emploi.pdf. (Ce rapport reprend à l'identique les chiffres donnés par Bauduret et Jaegger en 2005). Le rapport fait état de la répartition suivante concernant le champ du handicap : 11,3 % de structures publiques, 88,5 % associatives et 0,2 % lucratives. Cette variation dans les données met en exergue le constat fait par Archambault (1996) de la difficulté à connaître précisément l'importance quantitative de certaines formes d'organisation.

mutualiste et associatif » (Laville, 2001). Archambault (1996) ajoute à cette liste les fondations et distingue donc quatre statuts juridiques :

- les associations, statut juridique le plus représenté au sein des Organisations Sans But Lucratif (OSBL). Leur reconnaissance d'utilité publique n'est pas nécessaire pour être considérées comme faisant partie du secteur de l'économie sociale ;
- les fondations, plus rarement citées dans les organisations de l'économie sociale, ont été réglementées plus récemment (1987, 1990) – (Archambault, 1996). Les fondations se distinguent des associations par le fait qu'elles ne constituent pas un regroupement de membres mais un regroupement d'actifs réels ou financiers ;
- les coopératives, qui sont essentiellement présentes dans deux secteurs : la banque et l'agriculture ;
- les mutuelles qui, au-delà de leur aspect complémentaire de santé, peuvent être « gestionnaires d'établissements ».

Si certains auteurs assimilent le concept d'économie sociale à celui de tiers secteur, d'autres proposent de définir le tiers secteur comme une partie de l'économie sociale. C'est notamment le cas d'Archambault (1996, 2011) qui suggère d'utiliser les termes d'Organisation Sans But Lucratif (OSBL) ou d'Institut Sans But Lucratif (ISBL). L'auteure, dans le cadre du programme Johns Hopkins, pose que les organisations sans but lucratif possèdent certaines caractéristiques : elles doivent être formelles, déclarées ou, tout du moins, connaître une réalité institutionnelle régulière. Elles doivent être de statut privé et clairement distinctes dans leur gouvernance de l'État et de ses collectivités territoriales : indépendance de leur direction et de leur instance de prise de décision. Cette indépendance a été soulignée par Bloch-Lainé (1977) comme l'une des caractéristiques essentielles des associations et des organisations sans but lucratif qu'il définit comme des « *organismes qui sont vraiment extérieurs à l'administration, c'est-à-dire à l'État ou aux autres autorités territoriales et dont la fonction économique, qui n'est pas négligeable, dérive encore de la fonction sociale* ». Les OSBL peuvent éventuellement réaliser un profit si celui-ci est réinvesti dans leur objet social. Dans tous les cas, elles ne peuvent distribuer ce profit à leurs membres ou adhérents. Enfin, l'auteur souligne qu'il doit être retrouvé à un quelconque niveau de l'organisation un travail bénévole[75]. L'auteur ajoute que les organisations ne doivent être ni religieuses, ni politiques[76].

---

[75] Dans notre cas, au sein des organismes gestionnaires du secteur médico-social, seul le conseil d'administration est encore bénévole mais cela est jugé suffisant par l'auteur : « *même si celle-ci* [participation volontaire des bénévoles] *se limite au bénévolat du conseil d'administration* » (Archambault, 1996).

[76] Il s'agit ici de l'objet : ni politique, ni religieux.

La plupart de ces critères sont repris dans le *Manuel sur les Institutions sans but lucratif dans le système de Comptabilité nationale* de l'ONU (ONU, 2006[77] ; SNA, 2008[78]) qui propose de classer les organisations selon ces éléments afin de dépasser les difficultés de comparaisons internationales du fait des diversités de formes juridiques (Archambault, 2012).

L'application de tels critères au contexte français permet de distinguer les organisations de l'économie sociale, considérées comme appartenant au tiers secteur, des autres :

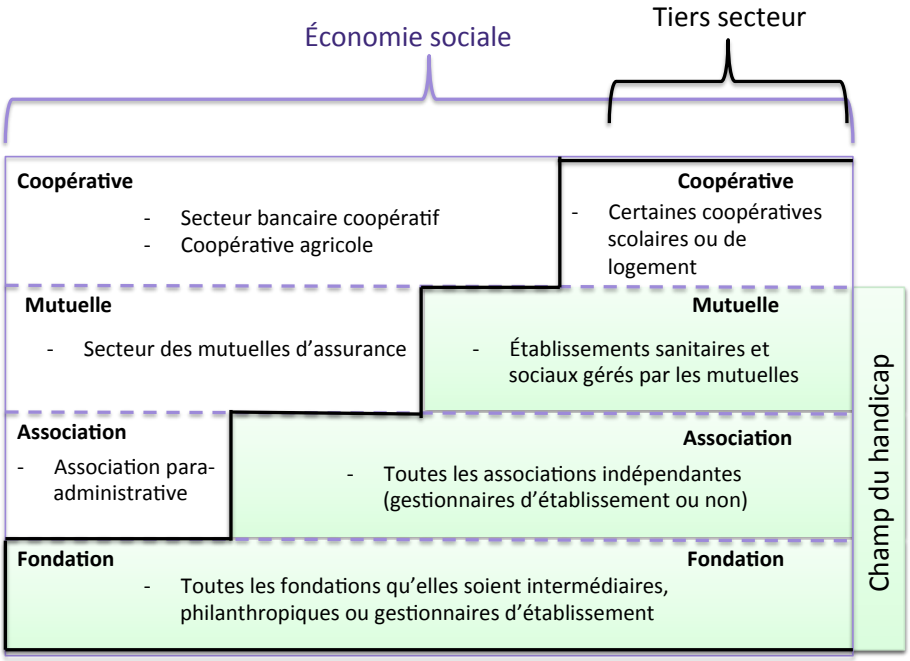


Illustration 6 : *Frontière du tiers secteur et du champ du handicap dans l'économie sociale, d'après Archambault (1996)*

Ainsi, comme le souligne Archambault (2011 ; 2012), « *le concept d'ISBL recouvre en France essentiellement les associations et fondations* ». Cette distinction des formes juridiques au sein de l'économie sociale et du tiers secteur est également valable dans le champ du handicap. L'étude du fichier FINESS 2012 nous permet de mettre en exergue quatre statuts juridiques principaux des OSBL du secteur médico-social « handicap »[79] (tableau 14).

---

[77] Organisation des Nations unies (ONU), 2006, *Manuel sur les institutions sans but lucratif dans le Système de comptabilité nationale*, Études méthodologiques, série F, n° 91.

[78] *System of National Accounts*, 2008 (SNA), « Non-profit Institutions », chapitre 23, United Nations Statistical Commission (UNSC), disponible sur http://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/sna2008.asp

[79] Ces données sont pour partie confirmées par le rapport « Recherche et Solidarité » de novembre 2012 : *La place des associations dans l'ensemble du secteur privé sanitaire et social*. www.uniopss.asso.fr/.../2012/...novembre_2012//RS_Associations_Lucratif_nov2012.pdf

Les données portant sur le nombre d'établissements font état de 95,1 % à statut associatif, 1,8 % pour les fondations, 1,1 % pour les mutuelles et 2 % pour d'autres formes juridiques privées non explicitées.

	Association	Fondation	Mutuelle	Régime général de Sécurité Sociale	Total
Nombre d'établissements / services (agrément)	**10 513**	**297**	**136**	**147**	**11 098**
%	**94,7 %**	**2,7 %**	**1,2 %**	**1,3 %**	

Tableau 14 : *Répartition des établissements gérés par des organisations sans but lucratif*[80], *Source : FINESS 2012*

Bien que le nombre de structures reste marginal, il est possible de distinguer quatre formes juridiques de gestionnaires d'établissements et services pour personnes handicapées. Au-delà de la forme associative, dominante dans le champ du handicap, nous incluons dans notre étude les fondations et les mutuelles. Comme le souligne Archambault (1996), leur fonctionnement ainsi que le fonctionnement de leurs établissements et services est difficilement distinguable de celui des associations. Il n'est d'ailleurs pas rare aujourd'hui de voir des associations du secteur médico-social handicap adopter le statut de fondation afin de rendre leur fusion forcée avec une autre entité plus complexe[81]. Un tel changement de statut n'impacte pas le fonctionnement général de l'association et de ses établissements. Le point le plus délicat réside dans les ESMS ayant un organisme gestionnaire libellé « Régime Général de Sécurité Sociale » au sein du fichier FINESS, en d'autres termes une UGECAM (Union Pour la Gestion des Établissements des Caisses d'Assurance Maladie). D'après l'arrêté du 29 décembre 2004, son objectif est d'« *assurer dans sa circonscription, l'orientation et la gestion des établissements sanitaires et médico-sociaux de l'assurance maladie du régime général (…) dans le respect des orientations générales déterminées par la caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés* » (Chapitre 1, Article 1er). Bien que les établissements et services assurent une même mission que ceux gérés par des associations, l'autonomie de l'organisme gestionnaire apparaît moins importante que pour une association, une fondation ou une mutuelle :

- en effet, lorsque ces établissements sont passés d'une gestion directe par l'assurance maladie à une gestion « privée » par les UGECAM, les salariés et direction(s) n'ont bien entendu pas changé. Il est ainsi probable qu'une culture étatique (publique) ait été conservée dans ces ESMS, contrairement au reste du secteur privé sans but lucratif qui évolue de façon autonome depuis plus de cinquante ans ;
- de plus, la forme prise par le conseil d'administration des UGECAM semble confirmer une autonomie relative : « *Le conseil de chaque union comprend dix-huit membres désignés parmi les membres titulaires ou suppléants des conseils des caisses primaires ou des conseils*

[80] Principale forme juridique identifiée.

[81] L'objectif explicité par les dirigeants associatifs étant de décourager les autorités de contrôle qui souhaiteraient forcer une fusion dans une logique de réduction du nombre de partenaires institutionnels (information récoltée dans le cadre de nos entretiens).

d'administration des caisses régionales d'assurance maladie de sa circonscription » (Chapitre 2, Section 1, Article 2) ;

- enfin, s'il est vrai que les directeurs généraux d'association sont « nommés » par les présidents ou plus largement le conseil d'administration de l'association, dans le cadre des UGECAM, « *le directeur de l'union est nommé par le directeur général de la Caisse Nationale de l'Assurance Maladie des travailleurs salariés* » (Chapitre 2, Section 3, Article 7). Là encore, l'indépendance par rapport à la Caisse Nationale d'Assurance Maladie qui, rappelons-le, est l'un des principaux financeurs des ESMS, est plus que questionnée.

Ainsi, ces organismes sans but lucratif sont-ils plutôt à rapprocher du concept « d'association para-administrative » proposé par Archambault (1996), qui désigne des entités privées mais qui sont en fait « *des démembrements de l'État* » dont l'une des caractéristiques principales est le fait que les représentants des pouvoirs publics sont majoritaires dans les conseils d'administration. Concernant les UGECAM, les conseils d'administration sont paritaires, avec des collèges employeur et salarié à parts égales complétés par des places réservées aux mutuelles.
Dans le cadre de cette recherche, nous ignorerons ces organismes qui sont selon nous plus proches du secteur public que du secteur privé sans but lucratif.

Enfin, au-delà de la forme juridique ou organisationnelle, il est également possible de caractériser ces organisations selon leur activité principale, c'est-à-dire le bien ou le service qu'elles produisent (Salomon et Anheier, 1992). Dans cette optique, une classification internationale a été développée (Archambault, 1996) et fait état d'un secteur « *services sociaux* » comportant notamment « *les établissements sociaux pour personnes handicapées* »[82].

Afin de caractériser plus précisément le secteur médico-social handicap, nous souhaitons revenir sur le statut juridique des gestionnaires d'établissements et services le plus fréquent : l'association.

1.2.3. L'association : un statut juridique dominant des organismes gestionnaires d'ESMS « handicap »

Si certains auteurs (Rival *et al.*, 2008) parlent de champ organisationnel associatif, nous ne partageons pas cette caractérisation de champ dans le cadre d'une étude des pratiques de gestion. En effet, le secteur associatif dans sa globalité regroupe une diversité de formes organisationnelles (Sticker, 2005) et de logiques de gestion qui rendent peu probable une réception uniforme des modèles managériaux (Avare et Sponem, 2008). L'importance du bénévolat et du salariat en est une illustration. Si quatre associations sur cinq ne « vivent » qu'avec des bénévoles, une minorité

[82] Cette classification internationale : ICNPO (*International Classification of Non-Profit Organizations*), adaptée au contexte français, est disponible dans l'ouvrage d'Archambault (1996, p. 235-237).

concentre près de 1,5 million de salariés. Suite à de tels constats, certains auteurs questionnent le fait de considérer « *les associations en général* » (Chessel et Nicourd, 2009) et posent qu'il ne faut pas parler des associations ou du fait associatif comme s'il y avait une unité (Chauvière *et al.*, 2009). Ainsi, Avare et Sponem (2008) affirment que la variété des encastrements politiques des associations va impacter l'adoption potentielle des pratiques de gestion provenant de l'extérieur : « *Le mode de financement de l'association a notamment une incidence forte sur ses problématiques de gestion, et donc sur ses dispositifs de gestion, mais aussi sur la manière dont l'association doit rendre compte de son activité à ses financeurs dans le cadre de ce qu'on appelle le reporting.* »

Selon les auteurs, il est possible de trouver quatre types de financement au sein des associations :

Cotisation des adhérents	Subventions	
	À l'occasion	**Globale**
Les adhérents à l'association payent une cotisation et peuvent être amenés à verser une participation financière pour participer à certaines activités.	La subvention est versée pour une activité bien précise (organisation d'une manifestation) ou à un stade précis de la vie de l'association (création). L'association doit utiliser la subvention versée pour l'activité définie.	La subvention est versée pour assurer le fonctionnement quotidien de l'association. L'association est libre d'utiliser ses fonds pour les activités qu'elle souhaite du moment qu'elles s'inscrivent dans sa mission.
Contribution volontaire en nature		
Ces contributions non monétaires peuvent concerner la mise à disposition de locaux ou fluides mais également de ressources humaines à travers le bénévolat.		

Tableau 15 : *Mode de financement des associations, d'après Avare et Sponem (2008)*

Si les associations peuvent avoir recours à l'ensemble de ces moyens de financement, elles se caractérisent généralement par un moyen de financement « dominant ». Ainsi, dans le champ « handicap » du secteur médico-social, les associations sont principalement financées par des subventions globales[83]. Cela ne les empêche pas de bénéficier d'une subvention à l'occasion (crédit non reconductible) permettant de financer un investissement, ou d 'une contribution volontaire en nature (bénévolat des familles). Cette inscription dans un mode de financement dominant particulier va faire peser des contraintes différentes sur les associations. Sur cette base, Avare et Sponem (2008) identifient trois types d'associations :

- les quasi-administrations qui se caractérisent par des contraintes fortes exercées par les tutelles sur des objectifs sociaux ainsi que des contraintes fortes sur l'utilisation des budgets ;
- les associations faisant appel public aux dons qui sont soumises à des contraintes d'images fortes (satisfaire les donneurs ou légitimer leur action) mais dont les contraintes sur l'utilisation des budgets « *sont beaucoup plus ténues que dans les quasi-administrations* » (*ibid.*, p.127) ;

[83] À plus de 90 % quand ce n'est pas tout simplement 100 %.

- les associations se finançant par subvention ou prestation de service, qui, pour leur part, sont soumises à des contraintes d'images fortes vis-à-vis des collectivités et de leur public (client), tandis que les contraintes sur l'utilisation des budgets sont faibles.

Dans le champ du handicap, les associations peuvent être rapprochées de la définition des quasi-administrations proposée par Avare et Sponem (2008). Pour eux, les quasi-administrations sont soumises à des contraintes fortes sur les objectifs sociétaux qui leur sont attribués, et, du fait qu'elles bénéficient massivement de subventions globales pour la réalisation de leur mission, sont soumises à un contrôle budgétaire strict. Ainsi, dans le champ du handicap, nous nous trouvons face à une homogénéité du financement des associations et de leur rapport avec les autorités de contrôle. Le sens de l'action associative nous permet également d'affirmer que les associations exerçant au sein du champ du handicap sont homogènes. En effet, selon Mintzberg *et al.* (2005), il est possible de distinguer les associations selon les bénéficiaires auxquels elles s'adressent et le sens de l'action associative (Gautier, 2008). L'auteur distingue ainsi quatre formes associatives :

- *Mutual* : les associations ont pour objectif de fournir un service à leurs propres adhérents. Elles sont en principe très largement financées par les cotisations de leurs membres ainsi qu'en nature par des temps de bénévolat assez importants ;
- *Benefit* : l'objectif est ici de servir les autres. On retrouve dans cette catégorie la plupart des grosses associations du secteur médico-social « handicap » (en dehors des coopératives). L'auteur parle « *d'associations de prestation : créées dans le but de servir les autres* ». La plupart des organisations sans but lucratif s'inscrivent dans ce groupe ;
- *Protection* : il s'agit de porter la parole des membres, de jouer sur l'effet groupe et taille pour se faire entendre ;
- *Activist* : ici encore, l'objectif est la communication et non le service. Ces associations sont souvent les plus connues par la société civile (les plus médiatisées). On y trouve notamment les ONG type *Greenpeace* ou *Amnesty International.*

Si historiquement les associations du champ du handicap s'inscrivaient de façon partagée entre les associations de type *Mutual*[84] et les associations de type *Benefit*[85], il semble qu'aujourd'hui elles s'inscrivent quasi exclusivement dans la catégorie *Benefit*[86].
De telles typologies mettent en lumière la non-homogénéité des associations en dehors de leur non-lucrativité (Marival, 2008). Aussi, aborder le secteur associatif comme un ensemble homogène d'organisations ne semble pas opportun dans l'optique d'une étude des pratiques de gestion.

---

[84] À travers les associations de parents.
[85] À travers les associations d'origine religieuse ou professionnelle.
[86] Les associations n'étant plus forcément gérées par les parents d'enfant ou ne s'adressant pas spécifiquement aux enfants de certaines personnes.

Les caractéristiques des associations du secteur médico-social handicap nous permettent de conclure à une homogénéité en termes de financement, de relation avec les tutelles ou encore de type et statut de bénéficiaires. Cependant, la diversité du secteur associatif ne se manifeste pas exclusivement à travers ces caractéristiques. En effet, le fonctionnement « interne » des associations permet également de les différencier. Dans cette optique, il est possible de distinguer deux grandes approches : l'association de bénévoles et l'association gestionnaire. Si les deux types d'association existaient avant les années 60 au sein du champ du handicap (Robelet, 2010 ; Claveranne, 2012), il ne reste aujourd'hui plus qu'une forme organisationnelle : l'association gestionnaire.

1.2.4. Le champ du handicap, une forme associative bien particulière : les associations gestionnaires

Dans le champ du handicap, par un phénomène d'isomorphisme organisationnel (Robelet, 2010), on ne trouve plus que des associations gestionnaires. Cette terminologie a été utilisée pour la première fois par Bloch-Lainé (1977). On trouve aujourd'hui d'autres terminologies pour qualifier ces organisations : les « *entreprises associatives* » (Marchal, 1992 ; Hely, 2004), les « *opérateurs associatifs* » (Claveranne, 2012), les « *associations employeur* » (Tchernonog, 2007) ou encore les « *associations de gestion* » (Chauvière, 2009).

Comme le souligne Parodi (2000), « *il n'existe pas de définition réglementaire ou juridique des associations gestionnaires* ». Un certain nombre d'auteurs ont donc cherché à définir ses contours. La caractéristique la plus évidente est sans doute le fait que l'association emploie du personnel salarié et gère des moyens (Hely, 2004 ; Parodi, 2000). Dans une même optique, Marchal (1992) définit l'association gestionnaire comme le regroupement de deux contrats : le contrat d'association « loi 1901 » et le contrat de travail. Le concept « gestionnaire » fait donc ici référence à la gestion d'équipement et de moyens humains. Mais l'association gestionnaire exerce également une activité : « *Elle participe au circuit économique : au flux de production de biens et services échangés sur divers types de marché, ainsi qu'au flux de revenus qui en est la contrepartie. Elle participe aussi au circuit financier par la gestion de son budget, de sa trésorerie, par ses placements financiers et ses emprunts* » (Parodi, 2000). Elle est donc une forme organisationnelle qui *« juxtapose deux dispositifs distincts et autonomes, celui d'une association et celui d'une entreprise, dont les intérêts peuvent diverger totalement* » (Marchal, 1992). Il a d'ailleurs été question à plusieurs reprises d'exclure ces organisations du champ de la loi de 1901, notamment concernant la gestion des Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT)[87].

[87] Ces derniers étant directement en concurrence avec des entreprises privées ou publiques et facturant leurs prestations souvent à des tarifs moindres, notamment du fait de la prise en charge de la masse salariale par l'État et du fait que les travailleurs handicapés sont parfois peu payés.

Dans une approche économique et sociale, Bloch-Lainé (1977) pose trois objectifs aux associations gestionnaires :

- précéder ou suppléer le marché et l'administration. Cela peut découler du fait que le marché est jugé incertain ou risqué par les entrepreneurs (Bloch-Lainé, 1977 ; Mintzberg, 2005) ou que l'État n'est pas assez réactif pour mettre en place un tel service (dans le secteur médico-social « handicap », les associations ont précédé l'État dans l'action) ;
- corriger le marché. L'objectif est dans ce cadre d'apporter une concurrence supplémentaire au sein d'un marché uniquement occupé par le secteur privé. Il s'agit de faire échapper le consommateur à la loi du capitalisme ;
- établir des liens de solidarité en dehors de la puissance publique en évitant un monopole de l'État. Pour l'auteur, une « *société serait vite inhumaine si elle se perfectionnait au point d'exclure toute la participation bénévole d'individus motivés à des actions telles que l'éducation des enfants, l'assistance, etc.* » (Bloch-Lainé, 1977).

Cependant, le concept d'entreprise associative recouvre des organisations non homogènes. Marchal (1992) souligne en effet qu'il « *n'y a pas une mais plusieurs formes d'entreprises associatives* ». Hely (2004), sur la base d'une étude portant sur 588 associations, distingue quatre types d'entreprises associatives. Chacune de ces organisations se caractérise à la fois par « un contexte organisationnel » et par un « mode de régulation des rapports sociaux ».

Type d'Entreprise Associative	« Gestionnaire »	« Militante »	« Marchande »	« Unipersonnelle »
Relation avec l'action publique	Forte proximité	Concertation avec les pouvoirs publics	Faible	Aucune
Gestion budgétaire et tarifaire	Contrôle étroit exercé par la puissance publique du fait d'un financement important	Relative indépendance dans la gestion. Financement faible ou inexistant	Pas de financement direct. Bénéficie de mesures indirectes. Ex : Recours à l'emploi aidé	Aucun contrôle budgétaire. Simple encadrement juridique afin d'éviter les dérives du fait de la gestion intéressée
Forme du *lien associatif* (Statut des personnes intervenant)	Salariés – Professionnels. Emploi en CDI à près de 80 %	Mixte : bénévoles et salariés. Prédominance du bénévolat	Bénévolat (l'activité est souvent une passion)	Un unique salarié (son propre employeur)
Mode de financement principal	Subvention tacitement reconduite assurant le fonctionnement du service	Convention annuelle pour des objectifs précis (renouvellement non assuré)	Vente de prestations (privé)	Vente de prestations (privé)

Tableau 16 : *Propriétés des différentes entreprises associatives, d'après Hely (2004)*

Ainsi, le champ du handicap apparaît comme tout à fait adapté pour étudier les entreprises associatives gestionnaires. En effet, à elles seules, les associations employeurs du secteur social / santé[88] représentent près de 42 % du budget cumulé des associations employeurs[89] (Tchernonog, 2007). « *L'action sanitaire et sociale concentre ainsi la majorité des salariés tant du point de vue des postes que de la masse salariale* » (Hely, 2007). Concernant plus particulièrement le champ du handicap, les associations gestionnaires représentent 77,5 % de l'ensemble des gestionnaires d'équipement. Le champ du handicap caractérise donc tout particulièrement cette forme d'association. Un tel constat nous permet de mettre en exergue une homogénéité du secteur médico-social associatif à travers sa composante handicap.

L'objet de cette première section était de présenter le secteur médico-social et le champ du handicap afin de poser les premiers jalons délimitant notre terrain d'étude. Pour apporter un premier éclairage sur ce terrain, nous avons croisé deux axes : le champ du handicap et le secteur associatif. Nous avons ainsi pu montrer qu'il était préférable de ne pas employer le terme générique de « secteur médico-social » dans l'étude des pratiques de gestion tant les formes organisationnelles et les contraintes institutionnelles peuvent varier d'un *sous-champ* à l'autre (vieillesse, famille, handicap). Nous avons également éclairci la notion de « secteur associatif » concernant le champ du handicap et insisté plus particulièrement sur l'unique forme organisationnelle que prennent les associations de ce champ : les associations gestionnaires.

Pour des raisons d'homogénéité des organisations, nous étudierons uniquement les gestionnaires privés non lucratifs suivants : les associations, les fondations, les mutuelles. Bien que leur statut juridique soit différent, leur fonctionnement en tant que gestionnaires d'établissements et de services est identique (Archambault, 1996). Aussi, ces trois formes d'organisations gestionnaires sont considérées comme équivalentes en ce qui concerne leur relation avec les autorités de contrôle et leur latitude gestionnaire supposée.

À l'inverse, les gestionnaires ou établissements et services sous statut du Régime Général de Sécurité Sociale (UGECAM) sont exclus de notre champ d'étude car peu représentatifs du secteur et potentiellement moins autonomes dans leurs pratiques de gestion.

---

[88] Nous ne disposons malheureusement pas de données pour le champ du handicap seul.

[89] Le second secteur étant l'éducation avec 18 %.

Notre secteur d'étude peut être modélisé de la façon suivante :

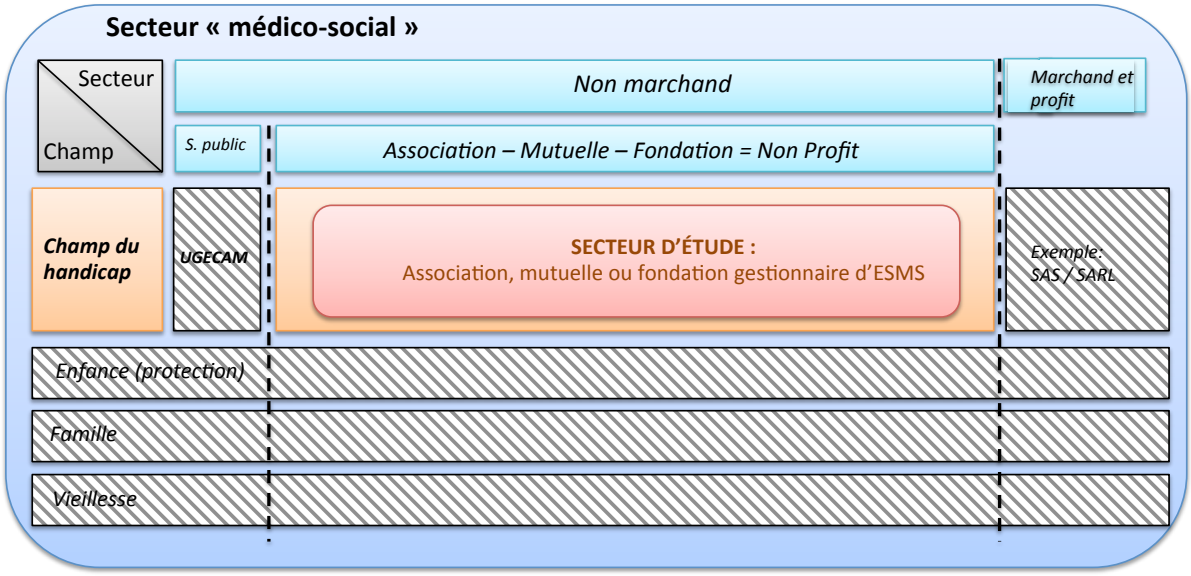


Illustration 7 : *Positionnement de l'étude au sein du secteur médico-social*

Bien que nous ayons commencé à délimiter notre champ d'étude, nous n'avons que peu explicité l'intérêt de son étude pour la recherche en Sciences de Gestion. Si nombre de travaux ont questionné l'impact du *New Public Management* en termes de gestion pour les organisations publiques (Piovesan *et al.*, 2007), peu ont étudié l'impact du NPM sur les pratiques de gestion des organisations privées non lucratives et le devenir des outils de gestion au sein de ces organisations. Or, ces organisations, bien que n'étant pas publiques, sont également soumises à des réformes porteuses des principes du NPM. Ainsi, bien que le secteur médico-social et le champ du handicap ne soient pas directement concernés par la LOLF ou la RGPP, il semble que des attentes équivalentes pèsent sur lui. Afin de justifier nos propos, nous proposons une relecture des lois du secteur médico-social dans une perspective de type NPM.

Section 2 : Un secteur indirectement et directement concerné en pleine mutation

Si récemment, à travers la MAP, le pouvoir exécutif a clairement inscrit une partie du secteur médico-social comme un « axe prioritaire » de la nouvelle réforme étatique, cela n'a pas toujours été le cas. En effet, les précédentes réformes de l'État et de son administration (LOLF et RGPP) ne s'adressaient pas directement au secteur médico-social et encore moins au champ handicap.

Cependant, affirmer que le champ du handicap n'a pas été concerné par ces lois ou par leur « philosophie » serait tout simplement faux, et ceci pour deux raisons. Tout d'abord, comme l'ont

souligné Avare et Sponem (2008), la LOLF et sa révolution budgétaire ne pouvaient manquer de se répercuter sur les associations financées par l'État et les collectivités territoriales. Par un effet « domino », les financeurs et autorités de contrôle du secteur ont été directement concernés par la réforme et leurs comportements ont sensiblement changé : pression plus importante sur les budgets, nécessité de légitimer l'action et l'emploi des fonds. Comme le soulignent Levy et Rival (2010) : « *Les associations du secteur social sont confrontées en France à un tournant de leurs pratiques en raison de leur poids et de leurs liens financiers et juridiques avec l'État, lui-même sous le coup de la LOLF.* »

Cependant, le champ du handicap, ou plus largement le secteur médico-social associatif, ne s'est pas inscrit qu'indirectement dans les principes du NPM. En effet, en parallèle des réformes étatiques, un nombre important de lois, de décrets, de rapports ministériaux concernant le secteur médico-social handicap ont été votés ou réalisés.

Nous proposons dans le cadre de cette section de revenir sur certaines des évolutions du champ du handicap qui, selon nous, l'inscrivent depuis plusieurs années dans des principes de type NPM. Nous verrons ainsi qu'à partir de 1975 (2.1.) et plus intensément à partir de 2002 (2.2.), des principes de nouvelle gestion publique et de managérialisme ont envahi le secteur médico-social et le champ du handicap. Nous montrerons que la littérature académique a déjà soulevé ces impacts dans le champ associatif et qu'il apparaît que le secteur médico-social est incontestablement en capacité de créer des outils de gestion et du contrôle de gestion.

2.1. Une diffusion légère des principes du NPM au sein du secteur médico-social jusqu'aux années 2000

Si la diffusion des principes de type NPM est bien présente dans le secteur médico-social avant les années 2000, elle reste légère. Il est possible de distinguer deux phases : la première avec les « lois de 75 » qui s'inscrivent à l'époque dans le courant de la Rationalisation des Choix Budgétaires (2.1.1.) ; la seconde avec les lois de décentralisation au cours des années 80 et la réforme des « *annexes 24*[90] » à la fin des années 80 (2.1.2.).

2.1.1. Premiers travaux et première loi en parallèle de la RCB

Il est important de souligner que toutes les notions de *contrôle du secteur médico-social et de ses établissements ou services* (ou plus largement du secteur de la santé) ne sont pas à inscrire particulièrement dans les principes du *New Public Management*. En effet, la volonté de contrôle d'un tel secteur est bien évidemment plus ancienne que toute réforme de type NPM. On peut ainsi relever que Jacques Necker conseilla à Louis XVI de créer un poste d'inspecteur général des hôpitaux civils et

[90] Texte précisant les modalités de fonctionnement du secteur du handicap et des structures d'accueil et de prise en charge.

des maisons de force[91]. L'objectif était déjà ici d'encadrer et de contrôler les organismes de santé. Dans une même optique, Henri Sellier[92] a tenté d'administrer le secteur social (Chauvière, 2005). On retrouve également plus récemment dans le champ du handicap des décrets visant à définir les modalités de fonctionnement des établissements. C'est notamment le cas du décret du 20 août 1946 qui « *fixe les conditions d'autorisation des établissements privés de cure et de prévention pour les soins aux assurés sociaux* » ou du décret du 9 mars 1956[93] concernant les conditions techniques d'agrément des centres médico-psycho-pédagogiques. Le seul outil abordé dans ces décrets est le règlement intérieur (Article 22 – décret du 9 mars 1956). L'objectif à l'époque est plutôt l'organisation d'un secteur et non pas la recherche d'une efficience, efficacité ou performance. Au-delà de ces actes fondateurs, il est possible de distinguer des mouvements plus récents.

Le premier acte s'inscrivant dans une telle logique[94] au sein du secteur du handicap est un rapport de l'IGAS de 1967 réalisé par François Bloch-Lainé. Pour la première fois, des interrogations sont portées sur « *le problème général de l'inadaptation des personnes handicapées* ». Sont ainsi interrogés : les besoins et leur évolution, les moyens mis en œuvre, et leur adéquation avec les besoins. L'auteur est également le premier à aborder la nécessité d'un contrôle dans les fonctions à remplir par l'État : « *l'initiative, la coordination et le contrôle des réalisations* » ainsi que la « *nécessité de mise en place d'un contrôle a priori et d'un contrôle a posteriori* ». Si l'auteur ne le stipule pas précisément et si les concepts développés en Sciences de Gestion l'ont été plus tardivement, il est possible ici de faire le lien avec l'outillage de gestion, et notamment les concepts de machine à rationaliser ou de machine politique (Burchell *et al.*, 1980) qui inscrivent l'outil dans un dialogue entre au moins deux parties (notamment vis-à-vis des financeurs et des autorités de contrôle).
L'auteur soulève également la nécessité de s'intéresser à la qualité des prestations assurées[95] : « *On ne peut s'assurer de la bonne utilisation des fonds procurés qu'en vérifiant la bonne qualité des prestations assurées.* » Cependant, aucune proposition concrète n'est faite sur une méthodologie ou un outillage de gestion en particulier. Le rapport pose ainsi certains principes et logiques d'une nouvelle gestion publique sans aborder ceux d'un managérialisme.
Enfin, l'auteur insiste à plusieurs reprises sur la nécessité d'une décentralisation administrative : « *Il importe de se demander si les collectivités secondaires ne devraient pas être rendues beaucoup plus responsables qu'elles ne le sont en fait, aujourd'hui, du sort des handicapés (…). En bref, la région paraît*

---

[91] Information disponible dans l'historique de la création de l'IGAS http://www.igas.gouv.fr/spip.php?article142 Le poste proposé par Necker fut créé en 1782.
[92] Ministre de la Santé sous le Front Populaire (1936).
[93] Décret du 9 mars 1956 disponible à l'adresse : http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000869923
[94] Nous aurions pu également faire référence à la création des CREAI (Centre Régional pour l'Enfance et l'Adolescence Inadaptée) en 1964 qui avaient pour objet l'encadrement et le contrôle.
[95] Il s'inscrit ici dans un modèle qualité du *New Public Management* (Ferlie *et al.,* 1996 ; Mönks, 1998 ; Bolgiani, 2002).

être le bon niveau de la planification et de la consultation, le département, celui de la création et du contrôle (…). Pour que l'assistance au sens le plus noble demeure et se perfectionne, il importe de la décentraliser au maximum » (Rapport Bloch-Lainé, 1967, p.22). Par cette interrogation, qui ne sera effective concernant le secteur du handicap qu'en 1983, l'auteur inscrit le devenir et les transformations du champ dans des principes proches de ceux du NPM. En effet, la décentralisation est préconisée par de nombreux auteurs (Hood, 1991 ; Gruening, 2001) afin d'obtenir des structures plus réactives et davantage capables d'observer les besoins.

Rappelons cependant que ce rapport ne constitue pas une loi ou un décret organisant le secteur, et n'inscrit donc pas réellement le champ du handicap dans des principes de nouvelle gestion publique. Pour cela, il faudra attendre les lois de 1975[96] qui, en dehors des quelques décrets que nous avons cités précédemment, constituent véritablement les premiers textes fixant le fonctionnement et l'organisation du secteur et des « *institutions sociales et médico-sociales* ». Rappelons ici que la RCB a été votée en 1968 et mise en pratique dans les années 70 jusqu'au début des années 80. Les « lois de 75[97] » s'inscrivent pleinement dans cette tentative de réforme de l'État et de rationalisation des choix et de la dépense publique. Ainsi, la loi de 1975 dite « loi d'orientation en faveur des personnes handicapées » pose la création de deux commissions départementales, et marque la volonté de reprise en main par l'État de l'organisation du secteur, mais également la volonté d'évaluer les besoins *ex ante* (Perret, 2006) sur les admissions des personnes. La prise de position des pouvoirs publics de l'époque marque également leur volonté d'encadrer le fonctionnement du secteur (Claveranne *et al.*, 2012) tout en le laissant à la gestion du secteur privé non lucratif et répond ainsi aux préconisations d'Osbone et Gaebler (1992) : « *Les gouvernements se positionnent comme catalyseurs : il faut orienter et stimuler au lieu de faire les choses.* » On retrouve ces principes dans la seconde loi de 75 relative aux institutions sociales et médico-sociales, qui pose que les extensions sont fixées par l'État par voie réglementaire (Article 3). Mais cette seconde loi de 75 inscrit également le secteur dans des pratiques de management, notamment par l'inscription d'une gestion financière plus stricte et précise visant à répondre à la question « Où va l'argent ? ». On ne parle pas ici de réduction des coûts ou de coupes budgétaires mais, dans une approche plus « hoodienne » (1991), d'« *une utilisation des ressources plus disciplinée et parcimonieuse ».* Cette seconde loi de 75 illustre également le managérialisme avec le développement d'un outillage financier. En effet, les procédures budgétaires deviennent obligatoires et permettent à l'autorité de tutelle de pouvoir « *réduire ou supprimer les prévisions de dépenses qui paraîtraient abusives ou augmenter celles qui sembleraient insuffisantes* » (Article 22). Comme le souligne Rossignol (2000), « *les procédures de décisions administratives mises en place à cette occasion* (lois de 1975) *se sont plus ou moins inspirées du concept de "rationalisation des choix budgétaires", alors très en vogue au sein des grands corps*

---

[96] Deux lois ont effectivement été adoptées la même année. La première, n° 75-534, traitant de l'« *orientation en faveur des personnes handicapées* », la seconde, n° 75-535, « *relative aux institutions sociales et médico-sociales* ».

[97] Terme régulièrement employé dans le secteur médico-social pour désigner les deux lois de 1975.

techniques de l'État ». Ainsi, même si le secteur n'était pas directement concerné par la RCB (visant l'administration), des lois propres au secteur ont inscrit ce dernier dans des pratiques et contraintes relativement semblables.

2.1.2. La fin de la RCB et les lois de décentralisation

La seconde loi *majeure* qui s'inscrit dans des valeurs de nouvelle gestion publique est celle de la décentralisation. A partir de 1982 va être amorcée une première vague de décentralisation de l'action de l'État et de son administration vers les collectivités territoriales. Ces lois de décentralisation et leur mise en acte s'inscrivent dans la fin de la rationalisation des choix budgétaires en 1984. La première des lois[98] est celle du 2 mars 1982 qui définit le fonctionnement administratif et politique des différentes collectivités territoriales sans en spécifier précisément les compétences : « *Article 1er : Des lois détermineront la répartition des compétences entre les communes, les départements et les régions.* » Ainsi, cette loi sera dans un premier temps complétée par la loi 83-8 du 7 janvier 1983 « *relative à la répartition de compétences entre les communes, les départements, les régions et l'État* ». Cette dernière inscrira des compétences nouvelles pour les collectivités : aménagement du territoire, urbanisme et sauvegarde du territoire, logement, formation professionnelle et apprentissage, justice et police.

Par la suite, elle sera complétée par la loi n° 83-663 du 22 juillet 1983 qui porte notamment sur la décentralisation de l'action sociale et de la santé (Section 4 de la loi) et plus particulièrement sur une partie des établissements et services médico-sociaux : articles 37, 42 et 43[99].

La loi de 83 sera complétée en janvier 1986 par une nouvelle loi de décentralisation (loi n° 86-17 du 6 janvier 1986) « *adaptant la législation sanitaire et sociale aux transferts de compétences en matière d'aide sociale et de santé* ». On parlera notamment de loi « particulière » de décentralisation pour le secteur médico-social (Chéronnet, 2009). Concernant le champ du handicap, cette loi va modifier

---

[98] Ces lois seront également qualifiées de « lois Defferre », en référence au nom du ministre de l'Intérieur chargé à l'époque des lois de décentralisation.

[99] Loi du 22 juillet 1983 :

- (Art. 37) : « le département est responsable des services d'actions suivants et en assure le fonctionnement : 1° Le service départemental d'action sociale prévu à l'article 28 de la loi n° 75-535 du 30 juin 1975 modifiée relative aux institutions sociales et médico-sociales. »
- (Art. 42) : « un schéma départemental des établissements et services sociaux et médico-sociaux est arrêté par le conseil général (…). »
- (Art. 43) : « l'autorisation de création, de transformation et extension des établissements et services sociaux fournissant des prestations d'aide sociale relevant de la compétence du département est accordée par le président du conseil général. »

partiellement la loi de 75 (75-535). Son contenu concerne à la fois la décentralisation et le pouvoir accru des départements : articles 1er et 2e [100].

Mais les articles de la loi font également référence à des logiques de recherche d'efficience et de réponse aux besoins des populations dans les habilitations et autorisations des établissements et services : articles 7 et 9[101].

Cette loi, tout comme l'ensemble des lois de décentralisation, s'inscrit dans l'un des principes du NPM soulevé par de nombreux auteurs : la nécessité d'une gestion au plus près des usagers (Hood, 1991 ; Gruening, 2001). L'objectif de cette délégation de pouvoir aux collectivités est d'assurer une plus grande proximité en rapprochant la « gestion des services » de « l'usager » ainsi qu'une meilleure efficacité (Hocquet, 2004 ; Chauvière, 2005) mais également d'instaurer une « *plus grande rigueur en vue d'une productivité accrue du social* » (Sanchou, 2001). Chauvière (2005) propose une synthèse des effets des lois de décentralisation des années 80 : « *Elle se traduit notamment par des transferts de bloc de compétences, par la fin théorique des contrôles a priori, par l'absence de hiérarchie entre les collectivités locales, par le rapprochement des instances de financement et de mise en œuvre.* » Pour d'autres, au-delà des aspects administratifs et organisationnels, la décentralisation est également à l'origine de l'arrivée du « *cadre manager* » par l'introduction de « *logiques nouvelles de l'action, proches de celles du marché, en réduisant l'autonomie des cadres et en donnant davantage de poids aux institutions politiques, administratives et techniques* » (Bouquet, 2006).
Cet épisode réglementaire marque une première inscription du secteur médico-social et du champ du handicap dans des logiques de nouvelle gestion publique. Ensuite, il faudra attendre la fin des années 90 et le début des années 2000 pour qu'une nouvelle vague porteuse de ces principes impacte le secteur. Notons tout de même que le champ du handicap, ou plus particulièrement les établissements et services du champ du handicap vont connaître une réforme réglementaire avec l'actualisation des annexes 24 en 1989. Au-delà d'une description du mode de fonctionnement des ESMS, les *annexes 24* tentent d'inscrire quelques principes fondateurs du NPM dans le champ du handicap. Nous en retiendrons plus particulièrement deux :

---

[100] Loi du 6 janvier 1986 :
- (Art. 1er) : « Il est créé dans chaque département un conseil de développement social (…) consulté préalablement à l'élaboration du schéma départemental des ESMS. »
- (Art. 2) : « Un schéma précise dans chaque département : la nature des besoins sociaux (…), les critères d'évaluation des actions sociales (…). »

[101] Loi du 6 janvier 1986 :
- (Art. 7) : « L'autorisation est accordée si (…) l'opération envisagée répond aux besoins quantitatifs et qualitatifs de la population tels qu'ils ont été appréciés par la collectivité publique. »
- (Art. 9) : « Habilitation et autorisation peuvent être refusées pour tout ou partie de la capacité prévue, lorsque les coûts de fonctionnement sont manifestement hors de proportion avec le service rendu ou avec ceux des établissements fournissant des services analogues. »

- un souhait d'une place accrue des usagers ou de leurs représentants : « *La famille doit être associée autant que possible à l'élaboration du projet individuel pédagogique, éducatif et thérapeutique, à sa mise en œuvre, à son suivi régulier et à son évolution*[102]. ». Ainsi, les ESMS se doivent de se rapprocher de leur client (Gruening, 2001 ; Fábián, 2010) ;
- la volonté d'une inscription dans une logique d'évaluation des moyens et des résultats : « *Après concertation menée avec l'ensemble des personnels placés sous son autorité, le directeur propose au conseil d'administration un projet d'établissement fixant les objectifs pédagogiques, éducatifs et thérapeutiques du centre ainsi que* *<u>les modalités de leur réalisation et de l'évaluation de leurs résultats</u>*[103]. » L'évaluation, qu'elle concerne les moyens ou les résultats, a été une des pierres angulaires des réformes de type RCB et LOLF et s'inscrit également dans les principes d'une nouvelle gestion publique. Il est cependant important de souligner ici que le législateur n'impose véritablement aucune forme d'évaluation, aucune remontée d'information ou un quelconque outillage. Il s'agit donc davantage d'un souhait du législateur que d'une pratique effective au sein du secteur. Pour cela, il faudra attendre la loi de 2002 et l'accélération de l'inscription des principes du NPM au sein du secteur.

2.2. Une inscription plus poussée dans les principes du NPM et de la LOLF à partir de 2002

À partir de 2002, l'inscription de principes issus du NPM marque une accélération dans le secteur médico-social. La première loi à engager véritablement le secteur dans une telle dynamique est la loi du 2 janvier 2002 (2.2.1.). Puis, les lois de 2005 à 2009 vont inscrire un peu plus le secteur dans les préceptes du NPM en revalorisant la place de l'usager et en inscrivant pour la première fois dans les textes le concept de performance (2.2.2.). Enfin, une logique de rationalisation des moyens a été mise sur le devant de la scène dans le cadre de la Modernisation de l'Action Publique (2.2.3.).

2.2.1. La loi de 2002 : le New Public Management dans le secteur médico-social

À partir de 2002, les fondements du NPM semblent prendre plus d'importance au sein du champ du handicap.

Tout d'abord, il ne s'agit plus de se limiter à des réductions budgétaires ou à des logiques de décentralisation. Les concepts de qualité, efficience et performance font leur apparition dans le secteur. Ensuite, si les lois et décrets précédents s'inscrivaient dans une logique de « souhait de pratique », à partir de 2002, la volonté d'une mise en acte effective se fait sentir. Enfin, on assiste à un

[102] Annexe 24 – 27 octobre 1989 – Titre 1 – Article 3.
[103] Annexe 24 – 27 octobre 1989 – Titre 1 – Article 30.

développement et à des propositions croissantes du développement des outils de gestion. Le champ du handicap se voit ainsi inscrit dans un véritable managérialisme. Un retour sur ces dix dernières années semble opportun afin de saisir les enjeux liés à l'outillage de gestion dans les ESMS.

Après la loi de 1975, la loi du 2 janvier 2002, qualifiée fréquemment de « loi 2002-2 » est sans aucun doute la loi la plus marquante du secteur. Comme le soulignent Avare et Sponem (2008, p. 122), *« la loi du 2 janvier 2002 de rénovation de l'action sociale et médico-sociale (…) transforme en profondeur les règles d'organisation et de fonctionnement des établissements et services sociaux et médico-sociaux en modifiant notamment le cadre budgétaire, le financement, les modes de régulation et de contrôle des associations du secteur social et médico-social ».* L'étude détaillée de cette loi nous permet d'expliciter clairement l'inscription du champ du handicap dans les principes du NPM et de sa traduction française, la LOLF. À travers la loi de 2002, il est possible d'énnoncer six axes d'une nouvelle gestion publique.

1° Les plans d'actions et le recours à l'évaluation des besoins[104] (Perret, 2006 ; Gibert, 2008)

Il s'agit ici d'évaluer les besoins et attentes des usagers afin d'éclairer les prises de décision par l'État ou les collectivités. La loi du 2 janvier 2002 y fait référence à plusieurs reprises :
« Art. 2 : *L'action sociale et médico-sociale (…) repose sur <u>une évaluation continue des besoins et des attentes</u> des membres de tous les groupes sociaux, en particulier des personnes handicapées.* »
« Art. 17 : *Comité national et comités régionaux de l'organisation sanitaire et sociale se réunissent une fois par an pour :*

- *évaluer les besoins sociaux et médico-sociaux et analyser leur évolution,*
- *proposer des priorités pour l'action sociale et médico-sociale.* »

« Art. 18 : *Les schémas d'organisation sociale et médico-sociale (…) déterminent les perspectives et les objectifs de développement de l'offre sociale et médico-sociale et notamment ceux nécessitant des interactions sous forme de création, transformation ou suppression d'établissements et de services.* ».

2° Évaluation des moyens et des résultats (Hood, 1991)

La loi de 2002 s'inscrit dans l'héritage des principes des premières réformes modernes de la gestion publique (RCB) ainsi que dans ceux du NPM en faisant référence à une évaluation des moyens et à une évaluation des résultats :
« Art. 18 : *Les schémas d'organisation sociale et médico-sociale (…) définissent les critères d'évaluation des actions mises en œuvre.* »

[104] Évaluation *ex ante* des politiques publiques.

« Art. 20 : (…) *Une convention pluriannuelle (…) définit les objectifs à atteindre et les moyens mobilisés à cet effet.* »

« Art. 22 : *Les établissements et services procèdent à l'évaluation de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent, au regard notamment de procédures, de référentiels et de recommandations de bonnes pratiques professionnelles validées, ou, en cas de carence, élaborées, selon les catégories d'établissements ou de services (…). Les établissements et services procèdent à l'évaluation de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent.* »

3° Structuration en réseau (Amar et Berthier, 2007)

Dans une comparaison entre approche wébérienne et approche de type NPM, Amar et Berthier (2007) soulignent que le *New Public Management* se caractérise par une décentralisation, mais aussi par une structuration en réseau de ces organisations. On retrouve ces concepts aux articles 18 et 21 de la loi du 2 janvier 2002 :

« Art. 18 : *Développement de la coordination et des coopérations entre les établissements et services.* »

« Art. 21 : *Développement de réseaux sociaux ou médico-sociaux.* »

4° Rationalisation, efficience des structures, notion de coûts (Hood, 1991 ; Pollitt, 1993)

Les réformes de type *New Public Management* portent également en elles les principes de l'efficience (Ferlie *et al.*, 1996 ; Mönks, 1998 ; Bolgiani, 2002), d'une gestion budgétaire plus stricte et d'une surveillance des coûts (Hood, 1991 ; Pollitt, 1993 ; Gruening, 2001). Une lecture attentive de la loi de 2002 met en exergue ces principes :

« Art. 8 : *Un contrat de séjour (…) détaille la liste et la nature des prestations <u>ainsi que leur coût prévisionnel.</u>* »

« Art. 21 : *Les établissements et services sociaux et médico-sociaux (…) peuvent procéder à des regroupements ou des fusions.* »

On y ajoutera la volonté des pouvoirs publics de procéder à une convergence tarifaire des ESMS depuis 2008. Initialement circonscrite aux établissements pour personnes âgées, elle a été étendue à l'ensemble des ESMS et inscrite dans la loi de financement de la Sécurité Sociale de 2008 :

Art. 69 : *« (…) objectif de réduction des inégalités dans l'allocation de ressources entre établissements et services relevant de mêmes catégories. »*

La volonté d'une convergence tarifaire a été renforcée en 2009, notamment avec l'inscription de tarifs plafonds dans le cadre de l'article 63 de la loi de financement de la Sécurité Sociale :

Art. 63 : *« (…) ramener les tarifs pratiqués au niveau des tarifs plafonds. »*

5° Satisfaction des usagers / relation – implication du client / qualité des services (Hood, 1991 ; Pollitt, 1993 ; Gruening, 2001)

Les réformes de type NPM se sont inscrites dans une participation accrue des usagers et dans une recherche de la qualité de service : une place plus importante est accordée à l'usager notamment à travers la création de Conseil de Vie Sociale (Article 10 – Loi du 2 janvier 2002) ou par la mise en place de questionnaire ou de sondage :

« Art. 10 : *Afin d'associer les personnes bénéficiaires des prestations au fonctionnement de l'établissement ou du service, il est institué soit un conseil de vie sociale soit d'autres formes de participation.* » De plus, la participation de l'usager à la définition du service est inscrite dans la loi : « Art. 8 : *Un contrat de séjour est conclu ou un document individuel de prise en charge est élaboré avec la participation de la personne accueillie ou de son représentant légal.* »

Enfin, la satisfaction des usagers est également inscrite dans la loi :

« Art. 38 : *Le contrôle de l'activité des établissements et services sociaux et médico-sociaux est exercé, notamment dans l'intérêt des usagers, par l'autorité qui a délivré l'autorisation.* » À ce titre, le Conseil National de l'Évaluation Sociale et Médico-Sociale (CNESMS) sera créé dans l'objectif d'accompagner des ESMS dans leurs démarches d'évaluation de leurs pratiques et de leurs activités. Ce conseil sera remplacé en 2007 par l'ANESM[105] (Agence Nationale de l'Évaluation Sociale et Médico-sociale) à laquelle le législateur confie deux missions :

- « *valider ou, en cas de carence, élaborer des procédures, des références et des recommandations de bonnes pratiques professionnelles* » ;
- « *habiliter les organismes extérieurs qui procèdent à l'évaluation externe des activités et de la qualité des prestations des établissements et services*[106] ».

6° Le développement de l'outillage de gestion - Approche technique du managérialisme - Hasselbladh et Kallimikos (2000)

La loi de 2002 inscrit également le secteur médico-social et le champ du handicap dans une volonté et nécessité de développer l'outillage de gestion[107]. S'il est vrai que certains décrets ou lois avaient déjà posé l'obligation d'un outillage minimum pour les ESMS[108], jamais autant d'outils n'avaient été préconisés ou imposés : *Charte des droits et libertés des personnes accueillies, Règlement de fonctionnement, Livret d'accueil, Conseil de Vie Sociale, Contrat de séjour, Projet d'Établissement*. Si la plupart constituent des systèmes de valeur ou des systèmes de contraintes (Simons, 1995) et ne sont

---

[105] Créée par la loi n° 2006-640 de financement de la Sécurité Sociale.

[106] Rapport d'activité ANESM 2007-2008 : www.anesm.sante.gouv.fr/.../rapport_activite_anesm_2007-2008.pdf

[107] À noter que le terme « outil » n'est jamais utilisé dans la loi, mais qu'il a très vite été adopté par les professionnels (Beauduret et Jaegger, 2005).

[108] Le décret du 9 mars 1956 posait l'obligation de posséder « *un règlement intérieur précisant les conditions particulières de son organisation et de son fonctionnement technique* » (Article 22).

donc pas des outils orientés « mesure ou évaluation », il n'en demeure pas moins qu'ils semblent marquer le début du managérialisme dans le champ du handicap (Baret *et al.*, 2010). Malgré tout, dès 2002, certains outils de gestion au sens de Moidson (1997) s'inscrivent dans une perspective de système de contrôle (Simons, 1995) ou de contrôle de gestion (Anthony, 1965). C'est le cas notamment du rapport d'évaluation de la qualité ou d'un suivi de la réalisation du projet d'établissement :

« Art. 73 : *(Le directeur) veille à la réalisation du projet d'établissement ou de service et à son évaluation.* »

Comme le soulignent Chemin et Gilbert (2010), « *c'est toute une instrumentation de "pilotage de dispositifs" qui est désormais promue : contrats pluri-annuels, obligation légale d'une auto-évaluation de la qualité et d'une évaluation externe par un organisme habilité, contrôle des établissements, etc.* »

Ainsi, la loi du 2 janvier 2002 inscrit le champ du handicap dans une idéologie mais également dans une approche rationnelle et instrumentale d'une nouvelle gestion publique. Cette loi permet « *d'introduire l'analyse de la performance dans le secteur médico-social* » (Piovesan *et al.*, 2007). Pour Lafore (2010), elle engage clairement le secteur dans le *New Public Management « dont les maîtres mots sont l'adoption de logiques stratégiques, l'adaptabilité en continu de l'offre et la place nouvelle donnée aux demandeurs, le tout mis en forme par une ingénierie organisationnelle de plus en plus complexe »* (Lafore, 2010). Les lois suivantes s'inscrivent également dans cette perspective.

2.2.2. De 2005 à 2009 : de la place de l'usager à la notion de performance

À partir de 2002, le secteur médico-social et le champ du handicap vont connaître un nombre de lois, décrets et rapports relativement important. Nous mettons ici en exergue les lois et travaux les plus importants qui s'inscrivent très clairement dans des approches type « NPM ».

La loi n° 2005-102 du 11 février 2005 crée la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie (CNSA) qui vise, entre autres, à assurer une répartition équitable des ressources sur l'ensemble du territoire et à proposer des méthodes et outils permettant de mesurer et d'analyser la perte d'autonomie et les besoins des personnes âgées et handicapées (Article 56). La création de cette caisse s'inscrit dans la volonté des pouvoirs publics de réaliser des évaluations *ex ante* des besoins d'un secteur. De plus, elle impose également la création de Maisons Départementales des Personnes Handicapées (MDPH) dans chaque département. L'objectif est ici de faciliter les démarches des personnes handicapées et de fournir un observatoire des besoins au niveau départemental. Dans les prérogatives des MDPH figurent l'orientation des personnes handicapées dans les structures et la gestion des listes d'attente et places disponibles au sein d'un département. La création des MDPH s'inscrit dans un second mouvement de décentralisation (acte 2) officialisé par l'adoption de la loi n° 2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et aux responsabilités locales : le département est chargé de la *« définition*

des orientations en matière d'action sociale et à leur mise en œuvre » (Article 49). L'objectif est ici de se rapprocher de l'usager (Gruening, 2001 ; Fábián, 2010).

Bien que le décret du 19 février 2007 et l'arrêté du 1er mars 2007 soient peu cités, ils sont importants. Il s'agit en effet de définir les diplômes et les compétences nécessaires pour diriger un ESMS. Ainsi, pour la direction des établissements et services d'une certaine taille[109], un titre de niveau 1 devient obligatoire. Le niveau 1 fait référence à un master ou diplôme de niveau « bac + 5 ». Outre le niveau, c'est l'ajout de certains titres et diplômes permettant d'exercer les fonctions de direction qu'il nous semble intéressant de relever et notamment l'importance prise par les concepts de gestion et de management dans les titres des diplômes « valides »[110]. Le code de l'action sociale et des familles précise : *« Peuvent en outre être admises toutes fonctions à l'encadrement d'une durée minimum de 300 heures effectuées de manière continue ou discontinue et portant au moins sur trois des cinq domaines suivants :*

- *la conduite de la définition de la mise en œuvre d'un projet d'ESMS ;*
- *la gestion et l'orientation des RH ;*
- *la gestion budgétaire, financière, comptable ;*
- *la coordination avec les institutions et intervenants extérieurs ;*
- *l'évaluation et le développement de la qualité.* »

Ces textes de lois rattachent ainsi directement la fonction de directeur d'ESMS à celle de gestionnaire ou manager et tentent par ce fait d'inculquer une nouvelle culture au sein du secteur.
La dernière grande loi en date est la loi HPST[111] (Hôpital Patient Santé Territoire) de 2009. Cette loi, contrairement aux précédentes, ne concerne pas uniquement le secteur social et médico-social ou le champ du handicap mais l'ensemble du secteur « santé, social, médico-social ». Il est d'ailleurs intéressant de souligner que, si la loi de 1975 avait cherché à distinguer le secteur de la santé du secteur médico-social, le législateur, avec la loi de 2009, a fait chemin inverse. La loi de 2009 inscrit un peu plus le champ du handicap dans l'idéologie du NPM et dans un outillage orienté « performance ». Nous proposons de l'illustrer à travers trois points :

---

[109] Emploi de 50 équivalents temps plein, chiffre d'affaires de 3,1 millions d'euros et 1,5 million d'euros de bilan.

[110] Pour plus de détails, voir les annexes A et B de l'arrêté du 1er mars 2007 : http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000822942&dateTexte=&categorieLien=id

[111] Un rapport récent du Sénat parle de « *bouleversement sans précédent du secteur médico-social* ». Rapport n° 90, 4 novembre 2009 – Mme Sylvie Desmarescaux - http://www.senat.fr/rap/l09-090-3/l09-090-31.pdf

1° Création des ARS et développement des Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens (CPOM)

La loi HPST définit au Titre III les Agences Régionales de Santé (ARS) : « Art. L. 1431-1. *Dans chaque région et dans la collectivité territoriale de Corse, une agence régionale de santé a pour mission de définir et de mettre en œuvre un ensemble coordonné de programmes et d'actions concourant à la réalisation, à l'échelon régional et infrarégional :*

- *des objectifs de la politique nationale de santé définie à l'article L. 1411-1 du présent code.*
- *des principes de l'action sociale et médico-sociale énoncés aux articles L. 116-1 et L. 116-2 du code de l'action sociale et des familles.* »

Concernant le secteur médico-social, il est précisé que les ARS régulent, orientent et organisent l'offre de services médico-sociaux. Ce sont elles qui autorisent la création et les activités des établissements et services médico-sociaux (Article L. 1431-1), et qui veillent à la qualité des prises en charge et accompagnements médico-sociaux. Elles participent également à l'élaboration d'un « schéma régional d'organisation médico-sociale » qui a pour objet de « *prévoir et susciter les évolutions nécessaires de l'offre des établissements et services médico-sociaux (…) afin notamment de répondre aux besoins de prise en charge et d'accompagnement médico-sociaux de la population handicapée ou en perte d'autonomie »* (Article L. 1434-12).

Les ARS illustrent la réorganisation et l'accentuation du contrôle du secteur médico-social par les pouvoirs publics. L'État, sans gérer directement le secteur, l'oblige à se moderniser et à évoluer (Osborne et Gaebler, 1992). La création des CPOM dans le secteur médico-social en est un exemple. Il s'agit en effet de définir des objectifs à moyen terme et de lier le financement à la réalisation de ces objectifs *: « Le financement de l'activité de l'établissement ou du service médico-social (…) est établi en tenant compte des financements alloués aux établissements et services médico-sociaux qui fournissent des prestations comparables. »*

Deux principes du *New Public Management Public* sont développés ici. Premièrement, une évaluation aux résultats : les financements ne devraient plus être attribués sur la base des moyens engagés mais bien sur la pertinence des résultats. Deuxièmement, une mise en concurrence des établissements et services par une comparaison des résultats et des « *coûts à la place »*. La nécessité d'une concurrence au sein des marchés publics ou quasi publics a déjà été abordée par nombre d'auteurs (Merrien, 1999 ; Pollitt, 1993 ; Osborne et Gaebler, 1992). Elle n'est pas uniquement présente au moment de l'évaluation des résultats, la loi de 2009 l'ayant également positionnée au niveau de l'attribution des moyens par la méthode de l'appel à projets.

2° Les appels à projets : Une concurrence accrue au sein du secteur

Nous avons abordé précédemment la création de places dans les établissements et services du champ du handicap. Celles-ci résultaient le plus souvent de demandes faites par un établissement ou

une association justifiant un besoin de places par une liste d'attente en augmentation. Ce mode d'allocation des places a conduit dans de nombreux endroits à une inadéquation entre « offre » et « besoin ». La loi HPST, en introduisant l'appel à projets pour la création de places, bouleverse le fonctionnement du secteur. Il s'agit ici d'inscrire la création de places dans une logique effective d'évaluation *ex ante* régionalisée des besoins. L'évaluation des besoins et la réponse à ces besoins ne s'inscrivent plus dans un unique établissement ou service mais dans une zone géographique sur la base des études menées par l'ARS et des indicateurs alimentés par les établissements, services et associations. Ainsi, l'appel à projets « *doit permettre de sélectionner les propositions les plus conformes aux priorités collectives définies par le projet régional de santé*[112] ». Dans ce cadre, les ESMS sont doublement mis en concurrence : d'une part sur leurs résultats à travers les CPOM et d'autre part pour l'obtention de moyens à travers les appels à projets. Et cela d'autant plus que la non-restriction des statuts juridiques lors des appels à projets[113]contribue à l'augmentation de la concurrence et à la prégnance de plus en plus marquée d'une logique de marché (Lafore, 2010). Cependant, le développement de la concurrence n'est pas l'unique axe développé par la loi HPST. Celle-ci porte également en elle une inscription forte dans le concept de performance.

3° Création de l'ANAP et développement d'un tableau de bord orienté performance

La loi HPST vise à inscrire le secteur médico-social et l'ensemble de ses organisations dans une logique de performance globale. Si pour certains auteurs les lois de 2002 et de 2005 avaient déjà inscrit le secteur dans une logique de performance (Piovesan *et al.*, 2007), il n'en demeure pas moins que le concept n'est employé « officiellement » qu'à partir de 2009. L'emploi du concept se manifeste tout d'abord par la création d'une nouvelle agence : l'ANAP (Agence Nationale d'Appui à la Performance). Cette agence est orientée pour sa part vers la qualité et la satisfaction des usagers[114]. La loi 2009 définit les missions de l'ANAP à l'article 18 : *« L'ANAP (…) a pour objet d'aider les établissements de santé et médico-sociaux à améliorer le service rendu aux patients et aux usagers en élaborant et en diffusant des recommandations et des outils dont elle assure le suivi de la mise en œuvre, leur permettant de moderniser leur gestion, d'optimiser leur patrimoine immobilier et de suivre et d'accroître leur performance, afin de maîtriser leurs dépenses (…).* » Ainsi, la création de l'ANAP illustre à elle seule l'inscription du secteur dans une logique de performance. L'ANAP définit elle-même l'une de ses actions comme « *le développement de la culture de la performance dans le secteur*

[112] Rapport du Sénat n° 90, 4 novembre 2009.

[113] Les appels à projets ne s'adressent pas uniquement au secteur non marchand, ils sont ouverts aux organisations de toute forme juridique et notamment au secteur privé lucratif.

[114] Cette distinction en dit long sur les rapports entre le secteur médico-social et le concept de performance : qualité et satisfaction des usagers ne sont-elles pas des performances ? Comment expliquer ce décalage temporaire dans la création des deux agences ?

médico-social[115] ». Si l'emploi du concept de performance inscrit le secteur dans une idéologie particulière, le développement d'un outillage de gestion l'inscrit véritablement dans une logique de pilotage, mesure et suivi de la performance. C'est notamment le cas en ce qui concerne le secteur médico-social et les ESMS. En effet, l'ANAP, en partenariat avec les ARS et certains établissements pilotes[116], a développé au cours des années 2011 et 2012 un « tableau de bord de pilotage ». Très inspiré du *Balanced Scorecard* de Kaplan et Norton (1992), il propose d'évaluer la performance des ESMS dans une approche multidimensionnelle à travers quatre axes : *1. prestation des soins et accompagnement, 2. ressources humaines, 3. finance et budget, 4. objectifs* (amélioration continue de la qualité). L'ANAP a fourni en juin 2012 un rapport sur le développement d'un tel outillage. Ce guide illustre parfaitement le managérialisme tel que défini par Avare et Sponem (2008) : développement d'une rationalité instrumentale et importance prise par le concept de performance. Cet outillage s'inscrit dans un double objectif : constituer un outil de pilotage interne aux établissements et développer un outil support d'échange entre les ESMS et les autorités de contrôle. Dans une même logique, un outillage orienté « performance » a également été créé dans certaines ARS en lien avec le tableau de bord développé par l'ANAP[117]. On y trouve des indicateurs concernant : la qualité et l'efficience de l'organisation, la performance de la gestion financière, les prestations d'accompagnement aux personnes.

Ainsi, la loi HPST de 2009 n'inscrit pas uniquement le secteur médico-social et le champ du handicap dans une approche idéologique du NPM mais également dans une approche instrumentale et dans une logique de développement de l'outillage de gestion. Plus récemment, les parlementaires et le pouvoir exécutif ont questionné le coût de fonctionnement dans l'objectif de garantir une répartition équitable entre les ESMS.

2.2.3. 2012-2013 : le questionnement du coût du secteur du handicap et une inscription dans la Modernisation de l'Action Publique (MAP)

Le récent rapport de l'IGF/l'IGAS (2012), *Établissements et services pour personnes handicapées, offres et besoins, modalités de financement*, souligne la nécessité de maîtriser les coûts dans le secteur, notamment en réformant les modalités de financement et en développant l'outillage de gestion. Ainsi, pour les auteurs, il est nécessaire de mettre en place une politique d'incitation à la maîtrise des coûts (recommandation 39). Ces travaux ont été confirmés par le pouvoir exécutif qui a inscrit en

---

[115] Rapport *Piloter la performance dans le secteur médico-social*, ANAP, juin 2012 : http://www.anap.fr/detail-dune-publication-ou-dun-outil/recherche/piloter-la-performance-dans-le-secteur-medico-social/

[116] Le tableau de bord a été testé dans cinq régions auprès de 448 ESMS dont 250 pour personnes handicapées.

[117] Pour un exemple, voir le « dialogue de gestion » de l'ARS Pays de la Loire : http://www.ars.paysdelaloire.sante.fr/Espace-Contractualisation-Di.128189.0.html

décembre 2012 le mode de financement des ESMS comme axe prioritaire dans la modernisation de l'action publique. Cependant, avant de lancer de telles réformes, les auteurs préconisent de « *connaître les personnes prises en charge et leurs besoins* » (*ibid.*, p. 57). Il s'agit donc ni plus ni moins d'une évaluation des besoins *ex ante* comme préconisé depuis les lois de 75. Les auteurs ajoutent qu'il est nécessaire de développer l'outillage de gestion : « *On ne peut laisser un secteur de la solidarité nationale qui mobilise tous les ans plus de 16 milliards d'euros dans une absence quasi complète d'instrument de pilotage à la hauteur des enjeux* » (*ibid.*, p. 73). Ils préconisent pour cela la création :

- d'un outil organisé et homogène de gestion des listes d'attente ;
- d'un outil de mesure des inadéquations des situations ;
- l'adaptation des indicateurs médico-socio-économiques sur la base des travaux de l'ANAP ;
- la réalisation d'un outil de description des besoins en accompagnement (type AGGIR ou PATHOS).

Ainsi, les derniers travaux portant sur le champ du handicap semblent s'inscrire de façon accrue dans les principes portés par les réformes de type NPM, qu'il s'agisse d'idéaux (recherche d'une plus grande efficience, gestion financière plus stricte, inscription dans une recherche globale de la performance) ou d'aspects techniques (développement et diffusion de l'outillage). Cette logique est maintenant valable depuis plus de quarante ans dans le secteur et principalement depuis la loi de 2002[118].

L'accélération de telles pratiques met en exergue l'importance de la diffusion des principes du NPM au sein du secteur médico-social et plus particulièrement du champ du handicap[119].

Claveranne *et al.* (2012) proposent une synthèse des évolutions du secteur et soulignent son inscription dans des principes organisationnels et gestionnaires d'une nouvelle gestion publique :

- inscription des acteurs du secteur dans une concurrence accrue ;
- inscription des opérateurs associatifs dans une stratégie de réduction des coûts et d'amélioration de la qualité ;
- contrôle « managérial » qui valorise les comportements de recherche d'efficience, de rationalisation et de rapprochements associatifs ;
- transformation des modes d'intervention des autorités publiques (instruments de contrôle à distance, mobilisés par les représentants des autorités publiques).

---

[118] Nous proposons en annexe une synthèse de lecture des principes du NPM à travers les lois du secteur depuis 1946 (Annexe 1).

[119] Bureau (2010, cité par Aubouin et *al.*, 2012, p. 194) parle d'une « *montée irrésistible (…) depuis environ un demi-siècle, d'une culture de l'évaluation* » visant à une « *reconnaissance du travail à sa juste valeur, la transparence démocratique et l'efficacité de l'action publique* ».

Au-delà des principes du NPM, c'est l'importance croissante de la création d'un outillage de gestion propre au secteur que nous souhaitons mettre en évidence. En effet, le secteur médico-social est aujourd'hui en capacité de créer et de diffuser des outils de gestion, et ce à tous les niveaux :

- au niveau national par le biais des agences (ANAP et ANESM) qui construisent des outils à destination des associations, des établissements et services ;
- au niveau régional par le biais des Agences Régionales de Santé dont certaines ont proposé des « dialogues de gestion » ;
- au niveau départemental par le biais des MDPH qui ont, pour certaines, mis en place des systèmes d'information portant notamment sur la gestion des places disponibles au sein des ESMS ;
- au niveau associatif : avec le développement des sièges, les associations ont aujourd'hui les moyens de développer leur propre outillage de gestion et de le diffuser auprès de leurs établissements et services. Comme le souligne Busson-Villa (2012), certaines associations créent elles-mêmes leurs outils afin d'éviter qu'on ne leur en impose ;
- enfin, pour répondre à la commande publique ou pour leur propre gestion interne, les associations et services eux-mêmes peuvent être amenés à développer leurs propres outils de gestion.

Mais si le secteur est à ce jour incontestablement en capacité de créer des outils de gestion, il apparaît nécessaire de se questionner sur le devenir de ces outils. Certains auteurs soulignent aujourd'hui que l'instrumentation de gestion est omniprésente dans les organisations (Oiry, 2012 ; Scott et Orlikowski, 2008 ; Detchessahar et Journé, 2007), mais peut-on réellement faire ce constat dans l'ensemble des établissements médico-sociaux ?

Car si le NPM et les lois qui s'inscrivent dans ses principes revendiquent une recherche de qualité, d'efficience et de performance, ces revendications ne peuvent prendre effet que si les principes et l'outillage sont acceptés par les membres du secteur. La diffusion des principes et la création d'un outillage ne sont qu'une première étape et, si l'on souhaite aujourd'hui inscrire des champs entiers dans des logiques de performance, il faudra avant tout que le terrain s'y engage. Aussi, nous souhaitons interroger la création de l'outillage dans le champ du handicap mais surtout son adoption et ses usages « sur le terrain ». Nombre d'auteurs ont abordé la problématique de l'outillage de gestion ou du management au niveau associatif et plus particulièrement au niveau des sièges associatifs et de leurs directions générales. Or, selon nous, ce sont les ESMS qui constituent véritablement « le terrain » et c'est à ce niveau qu'il apparaît nécessaire d'étudier l'adoption et l'usage des outils de gestion.

Dans cette perspective, nous proposons d'explorer les travaux académiques portant sur l'outillage de gestion dans le secteur sans but lucratif et dans les établissements et services de ses associations (Section 3).

Section 3 : Un positionnement bien particulier : Au-delà des associations, les établissements et services d'ASBL[120]

Mintzberg soulignait en 2005 que peu de travaux portaient sur les ONG, les coopératives ou les organisations sans but lucratif. Archambault (2005) pose le même constat et remarque le manque d'intérêt de la recherche en gestion pour le secteur non lucratif alors que celui-ci « *recouvre d'un point de vue social et économique une grande valeur* ». Aujourd'hui, bien que les travaux portant sur le secteur non lucratif restent minoritaires[121] en Sciences de Gestion (Meier et Schier, 2008), les chercheurs semblent faire preuve d'un intérêt croissant pour l'étude des problématiques de gestion et du développement de l'outillage dans ce secteur[122]. Or, évoquer les pratiques de gestion dans les associations en général n'a que peu de sens compte tenu de la diversité des formes associatives et des contraintes environnementales. Nous ne cherchons pas ici à développer la littérature traitant des problématiques de gestion dans le secteur associatif[123]. Nous souhaitons simplement dresser un état des lieux concernant un champ en particulier.

Après une présentation des travaux traitant des pratiques et outils de gestion au niveau associatif (3.1.), nous revenons sur les travaux peu nombreux qui ont étudié les pratiques au niveau des ESMS (3.2.) et nous en proposons une synthèse nous permettant de positionner notre étude (Conclusion du Chapitre 2).

3.1. Travaux traitant des outils et méthodes de gestion des organismes non lucratifs du champ du handicap

Bien que le champ du handicap ait un poids socialement et économiquement important dans l'économie française[124], peu de travaux en Sciences de Gestion ou dans des disciplines connexes (Sociologie, Ergonomie, Psychologie) traitent de l'outillage, des comportements ou des méthodes de gestion. Pourtant, comme le soulignent Chessel et Nicourd (2009), « *la question des modes de gestion de l'univers associatif constitue un enjeu de premier plan, à la fois dans le monde des associations et dans la communauté des chercheurs* ».

---

[120] ASBL : Association Sans But Lucratif.

[121] Comparativement à ceux portant sur le secteur lucratif.

[122] Voir pour cela dans des secteurs divers : Valeau (2003), Mintzberg (2005), Boussard (2008), Avare et Sponem (2008), Busson-Villa et Gallopel-Morvan (2012).

[123] Nous aurons l'occasion par la suite de revenir sur une littérature plus large concernant les pratiques de gestion dans le secteur associatif et les organisations « non profit » de façon générale.

[124] Le dernier rapport de l'IGAS d'octobre 2012, *Établissements et services pour personnes handicapées, offres et besoins, modalités de financement*, fait état de 16 milliards d'euros de budget annuel.

Une revue exhaustive de la littérature nous permet de mettre en exergue des travaux caractérisant les outils de gestion et leurs usages (3.1.1.), dressant un constat de professionnalisation des pratiques gestionnaires (3.1.2.), étudiant l'importance du profil des individus dans le développement de l'outillage (3.1.3.) ou encore critiquant le développement d'une logique gestionnaire dans le secteur médico-social (3.1.4.).

3.1.1. Les travaux portant sur la caractérisation des outils de gestion et de leurs usages

Une partie des travaux présents dans la littérature porte plus particulièrement sur l'outillage de gestion à travers des propositions d'outils (construction) ou d'une caractérisation de leurs objectifs et usages.

Proposition d'un outillage de gestion

Herman et Renz (1998 ; 2004) proposent, dans le cadre d'une étude portant à la fois sur des associations caritatives de santé et sur des organismes de bienfaisance qui fournissent des services à des personnes handicapées, de définir des indicateurs permettant d'évaluer l'efficacité des organisations sans but lucratif. Les auteurs, en interrogeant trois parties prenantes différentes (le conseil d'administration, les financeurs, le personnel), définissent des indicateurs s'inscrivant dans neuf thématiques (la gestion financière, la levée de fonds, la qualité des prestations fournies, les relations publiques, la collaboration et coopération avec la communauté, le travail avec les bénévoles, le management des ressources humaines, les relations de gouvernance et la gouvernance du CA). Partant de là, Herman et Renz (1998 ; 2004) mettent en exergue les indicateurs qui apparaissent comme nécessaires dans une perspective de bonne pratique de management. Dans le secteur du handicap, ils recensent : la mesure de la satisfaction des familles, clients ou bailleurs de fonds, les rapports d'incident, de négligence ou de violence concernant les clients, les rapports d'évaluation par les organismes de réglementation.

Étude des usages des dispositifs de gestion

Avare *et al.* (2008) proposent une lecture des pratiques de gestion concernant le budget, la comptabilité et les indicateurs de performance. Les auteurs affirment que le budget n'est pas réellement utilisé comme un outil managérial mais davantage comme une autorisation de dépense approuvée par la tutelle. Ils admettent cependant qu'avec la diffusion du managérialisme, le budget est de plus en plus employé comme un outil pour responsabiliser les acteurs. Les auteurs abordent également la comptabilité et les indicateurs de performance et soulignent que le cadre réglementaire est très contraignant. Ils constatent également les demandes importantes des tutelles en termes

d'indicateurs de « performance » et l'impact de ces demandes sur les pratiques des associations : « *Dans le secteur sanitaire et social, le taux d'occupation est un élément majeur pour les tutelles. De ce fait, il est suivi par les gestionnaires* » (*ibid.*, p. 208). Cependant, les études de cas n'ayant pas porté précisément sur l'étude des usages, ces derniers ne sont pas explicités en détail.

3.1.2. Les travaux traitant de professionnalisation des pratiques gestionnaires

Le deuxième axe de recherche mis en évidence à travers notre revue de la littérature souligne la professionnalisation des méthodes et pratiques de gestion au sein des organisations du secteur social et médico-social.

Un constat de professionnalisation à travers des outils nouveaux

Gardin *et al.* (2008), dans une étude portant sur les modes de régulations tutélaires des associations du secteur médico-social[125], abordent certains comportements et problématiques gestionnaires. Les auteurs parlent notamment d'un développement possible de la Tarification À l'Activité (T2A), évoqué par ailleur dans le rapport de l'IGF/IGAS de 2012[126]. Gardin *et al.* (2008) mettent en exergue certains comportements gestionnaires concernant les pratiques budgétaires et la recherche d'économie. Le terme « pratiques » fait ici référence à une approche et non à des usages effectifs. Les auteurs stipulent dans ce cadre que les associations n'ont rien à envier au secteur marchand dans le développement des outillages de *cost killing*. Ils évoquent une professionnalisation de la gestion des associations sans évoquer toutefois les comportements au niveau des ESMS.

Une professionnalisation de la direction générale et des bureaux associatifs

Robelet *et al.* (2009), dans une approche historique, étudient la formation des pratiques de gestion et l'évolution des rapports à la gestion dans une association de parents d'enfants handicapés. L'étude montre que la gestion dans cette association est passée d'une fonction *a minima* à une fonction considérée comme essentielle. Si dans un premier temps, l'association, devenue association gestionnaire, ne possède pas ou peu d'outils de gestion[127], la situation va progressivement évoluer. Les auteurs situent la première évolution au début des années 80 et parlent d'une première « greffe » de pratiques gestionnaires. Elle se limite toutefois au volet financier et « *ne touche que modestement*

---

[125] L'une des associations s'inscrit plus particulièrement dans le champ du handicap.

[126] Le rapport de l'IGF/IGAS d'octobre 2012 est d'ailleurs assez défavorable à la mise en place d'une T2A dans le secteur médico-social.

[127] « *Les associations conservent la marque de leur origine et leur gestion s'apparente à une gestion domestique, de sorte que l'on peut parler des dirigeants de l'époque comme des gestionnaires sans gestion* » (Robelet *et al.*, 2009, p. 91).

les activités d'accompagnement éducatif pour lesquelles il n'existe pas de tableau de bord ni d'outillage de gestion » (*ibid.*, p. 97).

Ces travaux permettent une première lecture de la diffusion de l'outillage de gestion au niveau associatif et soulèvent l'importance de la perception et des idéaux des parties prenantes vis-à-vis de l'outillage. Le récit proposé par les auteurs semble expliquer ce développement gestionnaire principalement par l'arrivée d'une nouvelle direction générale porteuse de nouvelles compétences et d'une approche différente de la gestion.

De manière identique, Marival (2011), dans une étude portant sur les dirigeants salariés dans les associations d'actions sociales et médico-sociales, explique que la professionnalisation au sein des associations entraîne des évolutions dans le rôle des dirigeants associatifs bénévoles et salariés. Cela se traduit notamment par une place plus importante de la fonction de directeur général qui intervient sur le champ économique et gestionnaire (délégation accrue sur la gestion administrative, financière et du personnel) mais également sur le champ politique. Cette place accrue s'explique bien souvent par le manque de savoir technique (gestionnaire) des dirigeants bénévoles.

Dans une même optique, Haeringer et Sponem (2008, p. 236) soulignent une professionnalisation des associations : « *Les directions d'associations s'orientent aujourd'hui vers une professionnalisation de la gestion grâce à la mise en place de dispositifs : l'informatique, la comptabilité, etc.* » Selon les auteurs, les métiers et l'organisation des associations gestionnaires évoluent, notamment avec l'arrivée des directions générales qui impliquent une répartition des rôles. Cependant, d'autres auteurs soulignent l'évolution des fonctions supports pour justifier et expliciter cette professionnalisation.

Une professionnalisation des sièges associatifs

Piovesan *et al.* (2007) soulignent l'apparition au sein des associations de nouvelles fonctions, de nouveaux savoirs et de nouvelles pratiques. L'étude empirique met en exergue les difficultés et tensions liées à de tels changements (grèves, conflits entre salariés et direction ou entre salariés eux-mêmes). Plus récemment, Claveranne *et al.* (2012) soulignent l'importance pour les associations de développer un siège associatif. Selon les auteurs, ce dernier constitue la condition « *sine qua none de l'entrée dans un cercle vertueux de croissance économique et de renforcement des compétences et des fonctions de gestion de l'association* » (*ibid.*, p. 149).

3.1.3. Les travaux traitant de l'importance des individus et parties prenantes dans le développement de l'outillage

La littérature soulève également l'importance et la diversité des profils d'individus, de la culture de gestion dans les associations et des relations entre les individus pour expliquer le développement de l'outillage de gestion.

L'importance du profil des individus

Plusieurs auteurs soulignent le rôle des individus et les divergences dans les rapports à l'outillage de gestion.

Dans une telle optique, Robelet *et al.* (2009) posent que l'arrivée de ce qu'ils qualifient de « greffe gestionnaire » est corrélée avec l'arrivée d'une nouvelle direction de l'association qui souhaite rationaliser les pratiques de gestion. Joffres et Loilier (2012) montrent l'importance de la direction générale de l'association dans l'évolution de l'outillage de gestion mais également le rôle de l'environnement externe. Selon eux, l'outillage de gestion résulte à la fois de règles internes à l'organisation (micro-règles) et de règles externes à l'organisation (macro-règles) qui peuvent s'inscrire dans une capitalisation du passé ou dans une anticipation de l'avenir. Les auteurs pointent l'importance des lois de 1989 et 2002 ainsi que les propres besoins internes de l'organisation pour expliquer la création de l'outillage.

Dans une étude traitant des représentations sociales que se font les acteurs du concept de performance, Dubost et Zoukoua (2011) mettent en évidence certaines relations concernant l'outillage de gestion et les indicateurs de performance mis à disposition des associations. Selon les auteurs, les autorités de contrôle, par leurs demandes accrues, façonnent le développement des outils de gestion. Dubost et Zoukoua (2011) soulignent également que la perception du concept de performance, et donc les indicateurs utilisés pour la mesurer, diffèrent d'un type de partie prenante à l'autre (dirigeant bénévole, dirigeant salarié, autorité de contrôle). Les premiers accordent plus d'importance à la qualité, les derniers plus d'importance aux coûts et les seconds y accordent une importance équivalente. Il est probable que ces représentations sociales impactent les priorités données dans le développement de l'outillage de gestion. Cependant, cet aspect n'est pas étudié par les auteurs.

Cette divergence dans les relations à l'outillage est également soulevée par Bauduret et Jaegger (2005) concernant les outils d'« évaluation interne ». Les auteurs posent ainsi que certains acteurs, considérant que l'évaluation était un modèle importé du monde de l'entreprise, l'ont considérée avec suspicion tandis que d'autres ont marqué un réel intérêt, y voyant la possibilité de valoriser la complexité de leurs activités et leurs compétences.

Ce *gap* dans les représentations illustre le fait que la diffusion d'un outil ne garantit pas son adoption et son usage au sein des organisations.

Dans une telle perspective, Haeringer et Sponem (2008) soulignent la difficulté pour les dirigeants associatifs de diffuser la logique gestionnaire dans une organisation qui n'y est pas toujours favorable. À ce titre, les auteurs, afin de caractériser le rapport à l'outillage de gestion dans les associations, parlent de « bureaucratie professionnelle » qui se distingue notamment par « *le poids prépondérant des opérationnels qui ne reconnaissent pas la légitimité d'un pilotage gestionnaire de leur activité de leur organisation* » (*ibid.*, p. 238). Cependant, la figure du dirigeant abordé ici par les

auteurs n'est pas très claire. Parle-t-on des directeurs généraux associatifs ? Ou des directeurs d'établissements ou services appartenant à des associations gestionnaires ? Les auteurs emploient fréquemment le concept de « dirigeant associatif » mais parlent également de « cadre dirigeant ». Une telle confusion illustre la nécessité de préciser le niveau d'étude lorsque l'on s'intéresse aux associations gestionnaires.

Avare *et al.* (2008) abordent également la difficulté à diffuser l'outillage de gestion dans les associations. Les auteurs soulignent ainsi la rationalité instrumentale forte portée par les outils de gestion, alors que le contexte associatif s'inscrit dans une rationalité axiologique mettant en avant la culture, les valeurs, les idéaux ou la morale d'un secteur qui s'est construit en marge des approches gestionnaires.

Cristallini et Goter-Grivot (2012) illustrent cette situation dans le cadre d'une étude de cas et soulignent que « *la performance économique semble gravement pénétrée et connotée par des a priori négatifs et des généralisations hâtives* (…) *et conduit à des amalgames nombreux : économique/argent, dirigeant/maximisation, argent/malsain, économique/exploitation, entreprise/exploitation, client/mercantilisme* » (*ibid.*, p. 4).

Importance des jeux d'acteurs entre individus

Levy et Rival (2010) soulignent, dans le cadre de leur étude portant sur les formes entrepreneuriales associatives, que les associations adoptent des pratiques managériales différentes en réponse aux contraintes des tutelles. Les auteurs, en questionnant la façon dont les évolutions managériales se développent (notamment à travers les pratiques budgétaires ou de gestion financière), mettent en lumière les jeux d'acteurs entre tutelles et associations et l'impact sur les pratiques managériales et les pratiques de gestion des associations.

L'importance des jeux d'acteurs dans l'instrumentation de gestion est également développée par Chemin et Gilbert (2010). Les auteurs étudient l'instrument de gestion dans ses effets politiques et structurels à travers la mise en œuvre des référentiels d'évaluation dans cinq associations. Ils montrent ainsi la diversité de l'outillage de gestion autant au niveau des concepteurs (Association, Salariés, Conseil Général, AFNOR) qu'au niveau des acteurs concernés par la mise en œuvre. Leur étude souligne notamment l'importance des autorités de contrôle dans la diffusion, le développement et l'orientation de l'outillage de gestion et montre que les formes des outils ainsi que leurs usages peuvent être impactés par cette partie prenante. Les auteurs parlent ainsi de partie prenante dominante et de type de gouvernance dominant.

3.1.4. Les travaux critiquant le développement d'une logique gestionnaire dans le secteur médico-social

Chauvière (2007, 2009) fait de la logique gestionnaire et du développement de l'outillage de gestion dans le secteur médico-social « un mal sans fin ». Concernant les obligations légales d'évaluation, l'auteur les juge démesurées « *eu égard aux vrais enjeux* ». Concernant les nouvelles lois du secteur, il parle « d'imposture » et qualifie le modèle construit par ces nouvelles lois de « *modèle économique productiviste, impliquant notamment la concurrence performative, les flux tendus, les gains de productivité, l'emploi précaire* » (*ibid.*, p. 132).
De plus, Chauvière (2009, p. 132) qualifie la gestion introduite dans le secteur médico-social d'« hypergestion », « *réductrice de l'autonomie relative nécessaire des pratiques sociales, professionnelles, associatives ou simplement militantes* ». Pour l'auteur, « *trop de gestion tue le social* ».

Mais sur la base de quels travaux peut-on affirmer qu'il y a aujourd'hui « trop de gestion » dans le secteur social ? Si la création massive d'outils de gestion et de normes est une réalité, que dire de leur mise en acte et de leur usage effectif ? Le travailleur social est-il réellement impliqué ou contraint à un usage massif de l'outillage de gestion ? Quelle est la réalité sur le terrain ?
De plus, qu'entend exactement l'auteur par gestion ? Si l'auteur fait référence à des pratiques de *reporting* sans fin, n'impliquant nullement la personne chargée d'alimenter cet outil, la critique peut être posée. Mais qu'en est-il réellement des pratiques ? Car si l'auteur affirme que trop de gestion tue le social, d'autres travaux montrent qu'en période de restriction budgétaire et de concurrence accrue, trop de vertus, *a priori* « sociales », peuvent tuer la gestion et son organisation : « *Le social exclusif et à outrance conduit lui aussi à de très lourdes difficultés dans les comportements des personnes, dans le professionnalisme ; et (…) met parfois gravement en péril le devenir de certaines organisations et par contrecoup de familles, de localités, de régions* » (Cristallini et Goter-Grivot, 2012, p. 5).

De telles critiques sont également formulées par De Gaulejac (2006) qui parle « d'idéologie gestionnaire » et pose le constat suivant : les outils de gestion issus du monde de l'entreprise transforment les secteurs en « *d'immenses marchés où s'impose une concurrence sans merci dont l'ultime unité de mesure est l'argent et la rentabilité financière* » (De Gaulejac, 2006, p. 30). Il ajoute : « *On ne peut imaginer les dégâts que provoque actuellement l'introduction de programmes qualité dans le champ du travail social (…). Les directeurs d'établissements (…) sont absolument ravis parce que "ça fait moderne" de développer la qualité. Ils ne voient pas qu'ils sont en train de détruire la culture qui était au cœur même du travail social* » (*ibid.*, p. 35). Cependant, l'auteur avance l'impact des démarches qualité dans le secteur en 2006, alors que l'ANESM fait ressortir fin 2008 que l'évaluation qualité n'a été réalisée intégralement que dans 21 % des structures et que 40 % des structures n'ont tout simplement rien commencé. Encore une fois, comment expliquer l'impact de l'outillage de

gestion sans savoir si celui-ci, au-delà de sa diffusion ou de sa création dans des sphères lointaines à l'établissement, est mis en acte sur le terrain ?

Cette revue de la littérature nous a permis de mettre en exergue l'existence de travaux transdisciplinaires concernant l'outillage de gestion dans les associations du secteur social ou médico-social et plus particulièrement dans le champ du handicap. Cependant, si beaucoup d'auteurs positionnent l'association comme « le terrain » du secteur médico-social, ce n'est selon nous pas tout à fait exact. En effet, les associations du secteur sont des associations gestionnaires d'établissements et/ou de services. Dans ce cadre, l'association ne représente qu'un siège et éventuellement une direction générale. Or, tout comme dans le secteur privé, peut-on réellement assimiler les sièges et directions générales aux établissements et appliquer la notion de « terrain » à ces deux niveaux ?

Nous postulons que non et soulignons par là même le quasi-oubli de la part de la recherche en Sciences de Gestion de l'étude des ESMS du champ du handicap.

Si nous parlons ici d'un « quasi-oubli », c'est que quelques travaux, ou plus exactement « une partie de certains travaux », se sont positionnés à ce niveau d'étude concernant l'outillage et les pratiques de gestion. Nous en dressons ici une synthèse (3.2.)

3.2. Un niveau d'analyse (quasi) oublié par la recherche académique : les ESMS

Malgré le fait que la grande majorité des travaux se soit inscrite dans une étude du niveau associatif, certains auteurs ont également abordé les établissements et services appartenant à des associations. On trouve ainsi dans la littérature des travaux traitant de l'outillage de gestion et de sa mise en acte (3.2.1.), de la professionnalisation des directeurs d'établissement et de service (3.2.2.), des jeux d'acteurs et représentations sociales impactant adoption et appropriation de l'outil (3.2.3.).

3.2.1. Les travaux traitant de l'outillage de gestion et de sa mise en oeuvre

Cristallini et Goter-Grivot (2012) proposent, dans le cadre d'une étude empirique au sein d'une Maison d'Accueil Spécialisée (MAS) en proie à une situation financière et sociale dégradée, la construction d'un outil de gestion basé sur l'évaluation des coûts cachés (Savall et Zardet, 2010). Les auteurs soulignent que près de 70 % des heures de travail sont dysfonctionnelles. Cristallini et Goter-Grivot (2012) inscrivent leur étude dans une proposition méthodologique permettant de sensibiliser les acteurs aux aspects économiques de leur organisation. Ils proposent ainsi une méthode facilitant l'appropriation d'un outillage de gestion et mettent en exergue la nécessité d'un usage managérial (David, 1998 ; De Vaujany, 1999 ; Grimand, 2011) ou de dialogue interne de l'outil (Simons, 1995 ; Bouquin, 1997).

Legros (2010) aborde pour sa part l'obligation de mener une évaluation interne définie par la loi de 2002. L'article n'est pas une étude empirique et se positionne avant tout comme une lecture de la loi

de 2002 et des modalités de mise en œuvre de l'évaluation interne. L'outillage de gestion est abordé par l'auteur à travers une lecture des travaux de l'ANESM portant sur la mise en acte de la démarche d'évaluation interne. Legros (2010) souligne que seulement 21 % des ESMS ont réalisé une évaluation complète[128]. Un tel constat, plus de six ans après l'adoption de la loi, questionne sur la capacité du secteur à mettre en acte les outils répondant à des obligations réglementaires. Dans l'optique de l'évaluation interne, l'auteur souligne également que l'outillage destiné à l'écoute des usagers et de leurs représentants est présent dans moins de 50 % des structures. Ce constat renvoie à celui fait par Robelet *et al.* (2009) sur le faible développement des outils en dehors des domaines économiques et financiers.

Duquesne (2010) propose un premier décodage des pratiques de gestion des directeurs d'ESMS. Il évoque notamment, de façon partielle, l'usage et les raisons d'usage d'un indicateur d'« activité chiffrée ». Selon lui, les raisons d'usages s'inscrivent dans une double approche, à la fois gestionnaire : « *moins d'actes, c'est moins de financement* » et sociale-sociétale : « *moins d'actes, c'est aussi moins d'enfants alors qu'il n'y en a pas moins à avoir besoin d'aide, donc une perte de chance pour ceux-là* » (*ibid.*, p. 132). De plus, l'auteur ajoute un usage de type stratégique et de légitimation de l'indicateur chiffré qui doit lui permettre de justifier ses actions auprès de l'autorité de contrôle de façon à obtenir son agrément.

Pour leur part, Baret *et al.* (2010), dans une étude portant sur l'émergence d'une gestion stratégique des ressources humaines dans les établissements et services d'aide par le travail (ESAT), abordent le plan de formation et sa formalisation. Si l'étude empirique menée par les auteurs ne porte pas précisément sur la forme de l'outillage ou des facteurs expliquant son adoption, les auteurs soulignent tout de même que, dans les grosses associations, le plan de formation est structuré tandis que dans les associations de plus petite taille, le plan de formation est bien souvent absent. L'étude ne portant cependant pas précisément sur le plan de formation, ce postulat n'est pas vérifié empiriquement par les auteurs. L'hypothèse d'une formalisation accrue de l'outillage de gestion au sein des ESMS du fait d'une taille accrue de leur association est à vérifier.

3.2.2. Les travaux traitant de la professionnalisation des directeurs d'établissement et de service

Boës (2006) propose une lecture de l'impact de la loi de 2002 et de l'obligation d'évaluation sur le profil des dirigeants d'ESMS. Pour l'auteur, la loi de 2002 marque le passage de directeur type « pionnier expérimenté » (Ion et Ravon, 2005, cité par Boës, 2006, p. 40), ancien travailleur social ayant accédé aux fonctions de direction par le terrain, à celui de « manager » ou « jeune expert » issu d'école de commerce ou de formation en gestion : « *Du super travailleur social, le directeur*

[128] À noter que l'ANESM a réalisé une enquête en 2007 et en 2008.

d'établissement est devenu un manager avec une fonction stratégique d'amélioration de la qualité de l'offre sociale » (*ibid.*, p. 40).

Bouquet (2006) souligne un mouvement de professionnalisation des directeurs d'établissements pour répondre aux nouvelles exigences et régulations avec lesquelles ils doivent composer et qui sont pour l'essentiel issues des textes réglementaires postérieurs à 2000 : « *Obligation d'une rationalisation des objectifs et des dépenses et d'une optimisation des moyens (…), production de normes techniques et gestionnaires qui se traduisent par l'élaboration de schémas, de référentiels, l'amélioration de la productivité et du rapport qualité-coût des services, l'obligation de résultat et d'évaluation (…)* » (*ibid.*, p. 132).

Chéronnet et Gadéa (2010) évoquent notamment l'homogénéisation des formations des directeurs d'ESMS qui insistent plus particulièrement sur la gestion de projet et la gestion, et qui visent « *à promouvoir une identité professionnelle plus distanciée envers la culture des métiers du social* » (*ibid.*, p. 12).

Duquesne (2010) aborde l'évolution du rôle du directeur qui s'éloigne de l'opérationnel afin de mieux se consacrer à l'organisationnel : « *Il organise l'établissement administrativement et répond de son budget, il est le responsable et le garant du projet d'établissement* » (*ibid.*, p. 131).

3.2.3. Jeux d'acteurs et représentions sociales dans l'appropriation d'un outillage de gestion

Piovesan *et al.* (2007), dans leur étude traitant des tensions et difficultés liées à la diffusion de l'outillage de gestion, abordent également le niveau des ESMS. Les auteurs soulignent plus particulièrement l'évolution des relations entre association et direction d'établissement : « *L'autonomie des directeurs d'établissements pourrait se voir remise en cause du fait de l'introduction d'outils de gestion et de procédures élaborées au niveau du siège* » (*ibid.*, p. 17). Leur affirmation soulève deux interrogations dans le cadre de l'étude des pratiques de gestion au sein des ESMS. D'une part, la question de la conception de l'outillage de gestion. À quel niveau l'outillage est-il décidé ? formalisé ? alimenté ? La possibilité du niveau associatif est ici évoquée. D'autre part, les jeux d'acteurs et le rapport de force sont indirectement interrogés à travers l'autonomie des directeurs.

Si Boës (2006) n'aborde pas explicitement les jeux d'acteurs, il souligne tout de même la confrontation des directeurs à leur terrain dans la mise en place de l'évaluation de la qualité. L'auteur souligne ainsi l'écart entre le « prescrit » et « l'effectif », notamment en ce qui concerne les pratiques de gestion.

Cristallini et Goter-Grivot (2012) soulignent la *« sensibilité économique des acteurs dans le secteur social* » (*ibid*., p. 1). Sensibilité telle, qu'il constate chez de nombreux acteurs « *un rejet parfois viscéral de toute idée, parole ou action teintée, ne serait-ce qu'un tant soit peu d'économique* » (*ibid*., p. 2). Comme le souligne l'auteur, cette « *césure radicale conduit à une confrontation permanente entre*

l'économique et le social, d'une façon que l'on peut qualifier d'idéologique et partisane ». Une telle situation pourrait entraver la capacité des managers à mener à bien leur mission de gestion des ESMS[129].

Bouquet (2006) souligne pour sa part que le management ne peut se faire sans les parties prenantes internes que l'auteur définit comme étant : le président, le conseil d'administration, les organisations syndicales, le personnel et les usagers. Un tel constat évoque indirectement les concepts de latitude managériale (Charreaux, 1996 ; 2008) ou de normes sociales (Crozier et Friedberg, 1977 ; Naro, 1998).

Duquesne (2010) évoque pour sa part les tensions qui peuvent exister autour de la notion de mesure, entre le directeur et une partie prenante bien précise : les salariés. Ces derniers peuvent ne pas avoir confiance dans le directeur et le considérer, de par ses pratiques, comme un « traître au médico-social ». Utiliser un outil ou prôner l'usage d'un outil de gestion pourrait donc, dans certains contextes, être source d'exclusion sociale et d'isolement pour le directeur d'établissement.

Ainsi, la place de l'outil de gestion dans le secteur médico-social est source d'interrogation et de tensions ou, tout du moins, n'apparaît pas aller de soit comme l'illustre le titre de l'article de Duquesne (2010) : « *En manageant, un directeur trahit-il le médico-social ?* ». Notons qu'ici l'interrogation n'est plus de savoir si l'outillage de gestion est utile ou non aux organisations mais si la « philosophie » d'un secteur est compatible avec un quelconque développement du management et des pratiques de gestion.

Cette synthèse des travaux portant sur l'outillage de gestion, ou plus généralement le management et la gestion des ESMS, met en exergue que peu de travaux approfondis et exhaustifs sur l'adoption et les usages des outils de gestion ont été réalisés et nous permet de positionner plus précisément notre étude.

Conclusion du chapitre 2 : Synthèse de la littérature et positionnement de notre étude

Il est surprenant de constater qu'en dehors de quelques auteurs en sociologie ou en psychologie, les auteurs en Sciences de Gestion ne se sont pas intéressés aux pratiques de gestion au niveau des ESMS du champ du handicap et se sont très peu intéressés aux facteurs pouvant impacter les pratiques de gestion. Cette insuffisance d'étude conduit à la formation d'un discours imprécis. Ainsi, Chéronnet et Gadéa (2010, p. 5) notent que l'on assiste à une généralisation de « *l'usage d'instruments valorisant*

[129] C'est du moins ce que constate l'auteur lors d'une étude de cas.

une culture du résultat tels que les logiciels d'évaluation, les manuels de procédure qualité, les tableaux de bord des taux d'occupation des établissements, les procédures de prévention des risques ». Or, si la diffusion de ces outils est incontestable, aucune étude ne permet de confirmer des taux d'adoption et encore moins la mise en acte de cet outillage.

Pourtant, nombreux sont les auteurs à souligner l'importance de l'étude des usages effectifs des outils de gestion sur le « terrain ». Ainsi, Avare et Sponem (2008) soulignent que les associations peuvent être un lieu de développement singulier de la gestion et qu'il convient donc de « *s'interroger sur les principes qui pourraient (la) fonder* » (*ibid.,* p. 210). Les auteurs font remarquer que ce sont les pratiques de gestion qui permettent de différencier les entreprises et les associations entre elles. Pour Laville (2009), « *la gestion associative mérite de faire l'objet d'investigations spécifiques partant, non de la conformité à des modèles préétablis, mais intégrant la pluralité des pratiques* ». Boussard (2008) s'inscrit dans une optique semblable et soulève la nécessité d'étudier ce que les acteurs font concrètement avec les outils afin de mettre en évidence des ambivalences concrètes. Les auteurs insistent donc sur l'étude des usages et pratiques afin de ne pas se contenter d'un simple constat de rejet ou d'acceptation. Il faut ainsi chercher à étudier les facteurs d'intégration, d'adoption ou de détournement. Plus récemment, Chiapello et Gibert (2012) soulèvent la nécessité de l'étude des formes concrètes des usages des outils de gestion. Les enjeux sont ici essentiels, car si le secteur médico-social handicap est en capacité de créer un outillage et de le diffuser *via* une régulation tutélaire importante, cela n'implique pas directement que ces outils soient utilisés ou qu'ils le soient de façon efficiente pour les acteurs ou la structure. Si la littérature est unanime sur la nécessité d'observer et d'étudier les pratiques effectives, c'est-à-dire l'adoption et les usages réels, elle est cependant beaucoup moins explicite sur le niveau d'observation et d'étude de ces pratiques (association, siège associatif, établissement et service).

Comme cela est mis en exergue dans la littérature, l'outil de gestion concerne essentiellement les directeurs d'établissements et services. Pour Chéronnet et Gadéa (2010, p. 7), les directeurs d'ESMS sont « *des porteurs de la rationalisation managériale, garants de la mise en œuvre dans le travail quotidien* ». Pour Marival (2011), le directeur est chargé de la mise en œuvre du projet d'établissement ou de service ainsi que de la gestion administrative, financière et du personnel. Cristallini et Goter-Grivot (2012, p. 5) considèrent pour leur part que, « *bien souvent, seule la direction d'un établissement se trouve confrontée à la logique économique au travers de la gestion de son budget* ». Ce constat est la traduction d'un changement du rôle du directeur. Duquesne (2010) affirme que le directeur a quitté un rôle opérationnel pour mieux se consacrer à la gestion. Cependant, tous les directeurs ne s'inscrivent pas dans un unique profil. Beyer (2007) soulève deux postures des directeurs d'ESMS : l'ouverture au management ou le blocage. Bouquet (2006) parle de corps de directeurs d'ESMS non homogène. De telles différences de perception amènent à s'interroger sur les pratiques effectives des directeurs d'ESMS. D'autant plus que, comme l'affirme un

rapport de l'IGAS de 1998[130], la formation des cadres doit leur permettre d'accompagner les changements structurels nécessaires dans l'organisation et dans les modes d'action des services. Le Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF) reprend pleinement ce positionnement et inscrit le directeur comme le principal gestionnaire de l'ESMS : « *Le directeur exerce la responsabilité générale du fonctionnement de l'établissement, notamment en matière administrative, financière et comptable ».* Il *« s'assure du bon accueil des personnes et des familles (…), veille à l'évaluation régulière des projets personnalisés (…), mobilise les moyens propres à assurer la formation continue et le soutien permanent des professionnels (…), veille à la qualité de l'environnement et à la sécurité des usagers.* » (CASF, D. 312-59-7, p.460).

L'ensemble de ces missions, pour être mené à bien, nécessite le développement et l'utilisation d'outils de gestion dans divers domaines. Aussi, si nous avons pu expliciter que le secteur médico-social avec le champ du handicap est indiscutablement en capacité de créer et de diffuser des outils de gestion à un niveau étatique ou institutionnel, il paraît nécessaire de s'interroger aujourd'hui sur l'adoption effective de ces outils au sein des ESMS et sur les usages qu'en ont les directeurs d'établissements et services.

À cette fin, nous cherchons dans le cadre de cette thèse à dresser un état des lieux de l'adoption mais également de l'usage des outils de gestion par les directeurs d'ESMS (Partie II) ainsi qu'à mettre en exergue les principaux facteurs explicatifs de ces états d'adoption et d'usage (Partie III et IV).
Le tableau synthétique suivant résume le positionnement des études antérieures ayant porté sur « la gestion » dans les ESMS et permet de visualiser le positionnement de notre propre étude.

[130] IGAS (1998), *La formation des cadres du secteur social : trois écoles en quête de stratégie*, Rapport annuel de l'IGAS, La Documentation française.

Discipline	Niveau d'étude	Professionnalisation du secteur		Outillage de gestion – Adoption et usage(s)			Facteurs impactants / Explicatifs des pratiques				Critique de l'outillage
		Profession-nalisation DG et siège	Profession-nalisation directeur ESMS	Format outillage et création	Étude de l'adoption	Étude des usages	Jeux d'acteurs	Représentation sociale – Profil des individus	Approche contingente	Autres facteurs ?	
Sciences de Gestion	Association	Herman et Renz (1998 ; 2004) Robelet *et al.* (2009) Haeringer et Sponem (2008)				Avare *et al.* (2008)	Dubost et Zoukoua (2011) Haeringer et Sponem (2008) Chemin et Gilbert (2010) Levy et Rival (2010)	Joffres et Loilier (2012) Dubost et Zoukoua (2011) Bauduret et Jaegger (2005) Avare *et al.* (2008)			
	ESMS		Bouquet (2006)	Cristallini et Goter-Grivot (2012)			Piovesan *et al.*, (2007) * Cristallini et Goter-Grivot (2012) Bouquet (2006)	Piovesan *et al.* (2007) * Cristallini et Goter-Grivot (2012)	Baret *et al.* (2010)*		
Autres[131]	Association	Gardin *et al.* (2008) Marival (2011) Piovesan *et al.* (2007)* Claveranne *et al.* (2012) Chauvière (2011)						Robelet *et al.*, (2009)			Chauvière (2007, 2009) * De Gaulejac (2006)
	ESMS	Chéronnet et Gadéa (2010)	Duquesne (2010) Boës (2006)	Hardy (2010)	Legros (2010)	Duquesne (2010)*	Duquesne (2010)*				

Positionnement théorique de notre étude * Pas de données empiriques ou d'étude d'un outil en particulier

Tableau 17 : *Synthèse des travaux abordant l'outillage de gestion dans le secteur médico-social « handicap »*

[131] Sociologie, Sciences Sociales, Psychologie, Économie.

Conclusion de la PARTIE I

Nous avons pu montrer dans le cadre de cette partie que la production d'outils de gestion au sein des administrations et dans le secteur médico-social s'inscrit dans les principes du NPM. L'orientation des administrations vers une logique de résultat, et non plus de moyens, et le développement de plan annuel et d'outils de pilotage des projets le confirment. Les lois qui tapissent le secteur médico-social depuis 2002 permettent de dresser un constat équivalent concernant cette délégation de service public qu'est la « gestion » du handicap en France. Le secteur médico-social « handicap » apparaît aujourd'hui incontestablement en capacité de créer une panoplie d'outils de gestion, et ce à plusieurs niveaux :

- au niveau national avec l'Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des Etablissements et Services Sociaux et Médico-sociaux (ANESM) et, plus récemment, avec l'Agence Nationale d'Appui à la Performance (ANAP). Ces deux agences, créées respectivement en 2007 et 2009, proposent un certain nombre d'outils de gestion ou d'indicateurs d'évaluation de la performance[132] ;
- au niveau départemental et régional avec les autorités de contrôle et financeurs que sont les Conseil Généraux et les Agences Régionales de Santé (ARS) créées en 2009. Certaines d'entre elles proposent d'ailleurs aujourd'hui des outils[133] de « dialogue de gestion[134] ». Ces outils consistent en un regroupement d'indicateurs concernant le fonctionnement des établissements et services ;
- au niveau des sièges et des directions associatives. La volonté des pouvoirs publics de réduire le nombre d'associations et de professionnaliser le secteur[135] conduit aujourd'hui à un développement des sièges associatifs. Ainsi, si pendant de longues années les associations étaient essentiellement des bureaux associatifs avec des établissements et services, elles possèdent de plus en plus aujourd'hui de sièges composés d'un directeur général et de nombreuses fonctions supports[136]. Ces derniers, par leurs compétences techniques, sont également des pourvoyeurs d'outils de gestion au sein des établissements et services : « *Les associations (…) sont de plus en plus souvent dotées d'un siège salarié et d'un directeur général*

[132] Le dernier en date, proposé par l'ANAP, s'inscrit dans une logique de tableau de bord prospectif couvrant quatre axes de performance (Prestations, Ressources, Finance, Objectifs).
[133] Encore en phase de test.
[134] Pour un exemple, voir annexe 2.
[135] La professionnalisation est posée en opposition à une gestion « familiale » qui concerne historiquement une partie importante du secteur (associations de parents).
[136] Direction financière, Direction des Ressources Humaines, Responsable Qualité, etc.

qui est censé mobiliser des compétences de gestion, dans le domaine financier et dans la gestion des ressources humaines, en réponse aux attentes d'efficience et de "bonne gestion" en provenance des représentants des autorités publiques » (Claveranne *et al.*, 2012, p. 145) ;

- au niveau des établissements et services eux-mêmes. Les directeurs et leurs fonctions peuvent être à l'origine de certains outils traitant de problématiques propres à l'établissement.

Mais si l'atteinte d'une meilleure performance passe pour partie par la création et la diffusion de méthodes, pratiques et outils de gestion, elle passe aussi nécessairement par la mise en acte de ces derniers. En effet, la simple création d'outils et leur diffusion au sein du secteur médico-social ne sauraient garantir une meilleure performance de ce dernier. Si, comme le soulignent Piovesan *et al.* (2007), à propos du champ du handicap, « *l'État essaye de développer une gestion dans un terrain qui n'est pas le sien* », il semble opportun, après plusieurs années, **de dresser un état des lieux des pratiques et de tenter d'expliquer cet état.**

Ainsi, il paraît nécessaire d'étudier plus spécifiquement l'état d'adoption et l'usage réel de l'outillage de gestion au sein des ESMS (Partie II) afin d'apporter une réponse à une partie de notre problématique : « Que deviennent les outils de gestion dans le secteur médico-social ?[137]».

[137] Sous-entendu : « Quelle diffusion des outils de gestion au sein des ESMS et quelle mise en acte par les directeurs d'établissements et de services médico-sociaux ? »

PARTIE II

ÉTAT D'ADOPTION ET D'USAGE DES OUTILS DE GESTION DANS LES ESMS

Une inscription dans des logiques de *performance* ?

Nous avons montré dans le cadre de la Partie I que le champ du handicap est en capacité de créer des outils de gestion à tout niveau organisationnel. Cependant, cette capacité créatrice ne garantit en rien la mise en acte de l'outil (Grimand, 2006). En effet, nous considérons que la seule adoption d'un outil ne suffit pas à la bonne gestion d'une organisation. Il est donc nécessaire d'étudier l'appropriation de l'outillage de gestion, c'est-à-dire ses usages effectifs : « *ce que font les individus avec un objet et comment ils le font à un moment précis* » (Hussenot, 2006).

Cependant, avant de dresser un état des lieux des pratiques, certains concepts doivent être définis ou présentés, à commencer par celui d'outil de gestion (Chapitre 1). Nombre de travaux portent aujourd'hui sur « les outils de gestion ». Cependant, derrière ce concept se cachent des objets, des artefacts ou des pratiques très différents. L'outil de gestion est ainsi tantôt un ordinateur, tantôt un ERP (*Enterprise Resource Planning*), une méthode de calcul, un tableau de bord ou une procédure. L'outil de gestion étant notre objet de recherche, nous en proposerons une définition précise.

Au-delà du concept d'outil, ce sont l'ensemble des concepts liés à son statut au sein de l'organisation et auprès des individus qui doivent être explicités (Chapitre 2). En effet, les concepts de diffusion, d'adoption, d'appropriation et d'usage sont fréquemment mobilisés sans que des distinctions claires soient établies. Pourtant, chacun de ces concepts fait référence à un état particulier de l'outil vis-à-vis de l'organisation ou d'éventuels utilisateurs.

Cette revue de la littérature nous permettra de proposer une typologie des outils de gestion selon leur contribution à un axe de performance de l'organisation, ainsi qu'une typologie des usages.

Enfin, une étude empirique dressera un état des lieux des statuts d'adoption et d'usages des outils de gestion au sein des ESMS (Chapitre 3).

Chapitre 1 : Outil de gestion : outil de mesure et d'évaluation de la performance

L'objet de ce chapitre est double :

- définir l'outil de gestion tel que nous le considérerons dans le cadre de notre étude ;
- inscrire l'outil de gestion en lien étroit avec la notion de performance, de façon à pouvoir proposer une typologie de classification des outils de gestion selon leur contribution à un axe de performance de l'organisation.

Nous reviendrons tout d'abord sur les notions d'outils de gestion et de performance (Section 1). Puis nous proposerons une typologie de classification des outils de gestion construite à partir d'axes de performance identifiables dans les organisations (Section2). Ces axes de performance sont issus des modèles multidimensionnels d'évaluation de la performance (Quinn *et al.*, 1983 ; Morin *et al.*, 1994 ; Kaplan et Norton, 1992), de la LOLF, des réformes étatiques de type NPM ainsi que des lois et décrets du secteur médico-social.

Section 1 : Poser l'outil de gestion à l'origine de la performance

Après avoir discuté les acceptions et classifications du concept d'outil de gestion (1.1.), nous définissons la notion de performance (1.2.), ce qui nous permet d'inscrire l'outil de gestion comme évaluateur ou contributeur de la performance (Section 2).

1.1. Conceptualisation et classification de la notion d'outil de gestion

De nombreuses recherches portent sur le concept d'outil de gestion tout en l'abordant sous des dénominations différentes (Cazes-Milano *et al.*, 2000). On peut ainsi citer « *l'innovation managériale* » de Kimberly et Evanisko (1981), les « *machines de gestion* » de Girin (1981), les « *techniques managériales* » de Hatchuel et Weil (1992), l' « *instrument de gestion* » de Berry (1983), le « *dispositif de gestion* » de Moisdon (1997) et enfin l' « *objet de gestion* » et la « *règle de gestion* » de De Vaujany (2005).

Comme le soulignent Aggeri et Labatut (2010, p. 8), « *le terme le plus fréquemment utilisé en Sciences de Gestion est celui d'outil de gestion* ». On retient habituellement en Sciences de Gestion les définitions de David (1996, p. 10), « *dispositif formalisé permettant l'action organisée* », et de Moisdon

(1997, p. 7), « *un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveaux de qualité ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler ».* On constate qu'il ressort chez les deux auteurs la notion de formalisation, essentielle à la définition de l'outil de gestion (Cazes-Milano *et al.*, 2000). Par ailleurs, la définition de Moisdon (1997) est relativement proche de celle de Fayol (1923)[138] pour qui l'outil est « *un ensemble de documents qui renseignent le chef et lui permettent en toutes circonstances de prendre des décisions en connaissance de cause* ».

Le terme d'outil de gestion est souvent opposé à celui d'instrument de gestion. Pour Berry (1983, p. 5), « *ce peut être des outils matériels, comme un ordinateur par exemple ; des outils conceptuels comme un taux d'actualisation pour étudier l'intérêt d'un investissement ; des outils d'aide à la décision complexe, comme un modèle de marketing pour étudier le marché potentiel d'un nouveau produit ; des dispositifs aux ramifications nombreuses, comme un système de contrôle de gestion ; des procédures instituant des cheminements obligatoires pour des dossiers, imposant des règles sur leur mode d'élaboration, etc.* ». Le concept paraît ainsi plus large que celui d'outil de gestion. Cette impression est confirmée par Gilbert (1998, p. 23) qui propose une distinction entre outil et instrument : « *Tout moyen, conceptuel ou matériel, doté de propriétés structurantes, par lequel un gestionnaire, poursuivant certains buts organisationnels dans un contexte donné, met en œuvre une technique de gestion* » ; « *les instruments de gestion sont des moyens au service de fins* ».

	Outil	**Instrument**
Identification	Les caractéristiques physiques (longueur, largeur, poids, matières…)	Les caractéristiques idéologiques (concepts, savoirs, croyances…)
Objet	La matière	Les données, les personnes
Activation	La main	L'esprit
Utilisation	Artisan, pour un « métier »	Gestionnaire, pour une « fonction »
Principes d'action	Simples : fendre, couper, scier, percer	Complexes : décrire, analyser, évaluer

Tableau 18 : *Distinction entre outil et instrument de gestion, d'après Gilbert (1998, p. 23)*

Or, on constate qu'un certain nombre d'auteurs utilisent de façon successive les termes d'outil ou d'instrument de gestion au sein de leurs travaux. Les deux citations suivantes confirment l'ambiguïté de cette dichotomie. Ainsi, pour Gilbert (1998, p. 23-24) « *le terme "instrument" désigne un "objet fabriqué servant à exécuter quelque chose, à faire une opération". Plus général et moins concret que l'outil, il n'est pas nécessairement destiné à une action sur l'univers matériel. Il peut agir sur les données.*

[138] On peut noter que la paternité du concept d'outil de gestion est souvent attribuée à Fayol (Peaucelle, 2003) qui a développé celui d'outillage administratif.

Il en est ainsi d'une calculatrice, d'un ordinateur… », alors que pour Berry (1983, p. 15), « *l'ordinateur peut être un merveilleux "outil de gestion" ».* Ainsi pour Gilbert, l'ordinateur est un instrument de gestion, tandis que pour Berry il s'agit d'un outil de gestion.

Les deux concepts sont en revanche très clairement distingués dans la théorie instrumentale qui considère que l'outil ne devient un instrument qu'une fois mis en usage. En d'autres termes, un instrument est un outil qui a un usage. Ce n'est ainsi pas l'objet en lui-même qui est qualifié, mais plutôt l'objet dans un état particulier.

Une distinction semblable est proposée par Aggeri et Labatut (2010). Ces derniers définissent l'outil de gestion comme un objet opérationnel, un ustensile du manager ou plus largement de « *l'artisan-gestionnaire* » (*ibid.*, p. 8). Le terme d'outil de gestion fait ainsi plus particulièrement référence à la dimension matérielle. L'instrument pour sa part est défini par les auteurs comme un outil avec des dimensions culturelles et politiques. Parler d'instrument de gestion renvoie à l'outil et à ses usages ainsi qu'aux comportements des individus autour de cet outil.

Il apparaît que la notion d'outil de gestion « *présente bien des points communs avec la notion de technique de gestion* » (Cazes-Milano *et al.*, 2000, p. 6), qui constitue « *un construit social qui oriente l'action et où les représentations des acteurs sont essentielles* » et qui reprend deux principes liés à l'outil de gestion : « *l'idée que l'outil est lié à l'action, et que celui-ci est un objet matériel* ». Cependant, pour ces auteurs, « *la notion de "technique de gestion" disparaît quand les managers et les théoriciens ancrent leur analyse dans la pratique de gestion. Ainsi, la littérature professionnelle reprend la terminologie des praticiens qui préfèrent parler d'outils de gestion* ». Aggeri et Labatut (2010, p. 10) pour leur part posent que la technologie de gestion fait en réalité référence à un ensemble d'outils de gestion ou d'instruments de gestion : « *Le bilan est un instrument comptable tandis que la comptabilité désignera un ensemble de techniques, de savoirs et d'instruments qui constituent, à proprement parler, une technologie de gestion.* »

D'autres auteurs ont également cherché à distinguer les termes d'outil et de dispositif. C'est le cas de Moisdon (1997) qui différencie outil de gestion et dispositif de gestion. L'auteur rattache à la notion de dispositif les arrangements des hommes, des objets ou des règles à un moment donné. Le dispositif n'est pas l'outil mais il peut s'aider d'outils ou conduire à un ou des outils.

Pour sa part, De Vaujany (2005, p. 113) distingue quatre concepts : l'objet, la règle, l'outil et le dispositif dont il donne les définitions suivantes. L'objet est défini comme « *tout signe, technique ou savoir-faire local et élémentaire dont le but est d'orienter ou de faciliter une action collective et micro-sociale (…). Termes techniques, schémas, croquis (…) sont autant d'objets de gestion, dès lors qu'ils sont envisagés comme des supports isolés dans l'action organisationnelle* ». Les règles de gestion pour leur part renvoient à une perspective normative et réglementaire. Elles ne sont donc pas caractérisées par leurs formes, ni leurs contenus mais par l'origine de leur existence.

Ainsi, elles correspondent « *aux discours ou pratiques internes et externes à destination des membres de l'organisation et dont la visée est explicitement normative : règles comptables, règles fiscales, règlements intérieurs (…)* » (*ibid*., p. 113). L'auteur développe par la suite la notion d'outil de gestion et y inclut les objets et les règles de gestion. L'outil de gestion « *sera un ensemble d'objets de gestion (…) respectant un certain nombre de règles de gestion* » (*ibid*., p. 113). L'auteur confirme lui-même que sa définition de l'outil est proche de celle proposée par Moisdon (1997). Enfin, De Vaujany (2005, p. 113) définit le concept de dispositif de gestion comme « *un ensemble d'éléments de design organisationnel, portés par une intention stratégique, produits et gérés par le centre ou le pivot d'un collectif organisé, et qui visent à intégrer les outils et acteurs de façon cohérente et dans le respect de certaines règles de gestion* ».

La notion de « machine de gestion » utilisée par Girin (1981) mérite également d'être explicitée. Comme le souligne Berry (1983, p. 15), il s'agit davantage d'une « *métaphore (…) transposant au domaine de la gestion l'opposition proposée par Karl Marx entre les outils et les machines techniques* » : « *Ce qui caractérise un outil technique, c'est tout d'abord sa disponibilité, sa souplesse d'emploi, sa spécialisation ; un bon artisan dispose d'une large panoplie d'outils adaptés à différents usages précis ; il fabrique certains de ses outils ou les modifie. La machine au contraire ne se déplace pas ; il faut la rentabiliser, donc la faire fonctionner le plus possible ; pour produire à une cadence élevée, il faut standardiser les processus, simplifier les objets produits ; elle a un rythme auquel il faut se soumettre ; en elle, est concentrée une grande partie du savoir sur la production et les personnes qui s'en servent deviennent interchangeables ; on ne peut la perfectionner continûment mais lorsqu'elle paraît mal adaptée, il faut la changer, opération qu'on hésite à faire car elle est onéreuse.* »

Hatchuel et Weil (1992), pour leur part, développent la notion de « techniques managériales » qui doivent être considérées *« comme des projets, et non des objets fixés une fois pour toute ».* Les auteurs montrent que la technique managériale est alors formée de trois éléments en interaction : « *un substrat technique qui est l'abstraction sur laquelle repose l'outil et lui permet de fonctionner, une philosophie gestionnaire qui traduit l'esprit de la conception et des usages de l'outil et enfin une vision simplifiée du système de rôles sous-jacent à l'outil* ». De Vaujany (2005) souligne d'ailleurs que la philosophie gestionnaire renvoie aux règles de gestion. Nous verrons également qu'elle peut être rapprochée de la problématique de l'usage. La technique managériale telle que définie par Hatchuel et Weil (1992) peut être selon nous rapprochée du concept d'instrument de gestion développé par Aggeri et Labatut (2010). Il s'agit dans les deux cas de s'inscrire dans une double perspective : une perspective instrumentale faisant référence à l'outil et une perspective culturelle et politique faisant référence à la mise en acte de l'outil.

Enfin, pour aborder le concept d'innovation managériale, nous retiendrons l'approche de Rogers (2003) pour qui *« une innovation est une idée, une pratique ou un objet qui est perçu comme nouveau par les acteurs, peu importe s'il l'est vraiment »*. Un outil de gestion pourrait alors être défini comme

une innovation si celui-ci est perçu comme nouveau par les acteurs. Cette vision est confirmée par Kimberly et Evanisko (1981) qui définissent l'innovation managériale comme « *un programme, un produit ou une technique (…) perçu comme nouveau par l'individu ou le groupe d'individus considérant son adoption et qui, au sein de l'organisation où elle est mise en place, affecte la nature, la localisation, la qualité et/ou la quantité de l'information disponible pour la prise de décision* ».

Dans un premier temps, nous retiendrons la définition de Moisdon (1997), et plus récemment celle de Chiapello et Gilbert (2012). Nous ancrons donc la définition de l'outil de gestion dans une réalité objective, dans un aspect « technique », et le distinguons de sa pratique et de sa mise en acte[139] : « *Il est bien localisé. Par exemple, un tableau de bord, tout comme une grille d'évaluation a : une structure, des rubriques, bref une matérialité. Doué d'un minimum de stabilité, c'est un objet qui peut être saisi au niveau "micro", celui des pratiques de terrain, avec lesquelles il entretient des rapports d'interdépendance sans se confondre avec elles (le support de l'entretien annuel n'est pas l'entretien annuel ; le tableau de bord n'est pas le pilotage de la performance)* » (Chiapello et Gilbert, 2012, p. 2). Avare et Sponem (2008) parlent de dispositifs de gestion formels et abordent notamment l'outillage de gestion tel que la comptabilité financière et de gestion, le plan stratégique, la finance, le calcul des coûts, la qualité totale.
Une définition « stricte » de l'outillage de gestion comme information formalisée permet d'éviter d'y inclure toute pratique managériale dont la vérification est beaucoup plus ardue, ou toute pratique exclusivement basée sur l'oralité. Il s'agit ici dans un premier temps, comme le souligne Meyssonnier (2012, 2013) à propos du contrôle de gestion, de « *réduire le champ (…) à ce qui est formalisé* (afin) *d'éviter d'embrasser trop largement* (… les aspects) *informels, culturels ou liés aux valeurs de l'entreprise* » (*ibid*., 2013, p. 4). De plus, elle permet d'exclure le concept d'usage de la définition de l'outil.

Dans une telle perspective, certains auteurs ont proposé de classer les outils de gestion selon leur domaine d'intervention. Gilbert (1998) propose ainsi, à partir des grands domaines de gestion définis par Cohen (1994), une classification des outils de gestion.

[139] En effet, selon nous, il n'est pas souhaitable de rattacher à un outil de gestion des usages et pratiques préétablis. Nous privilégions la définition d'un outil par son « artefact » : par ses caractéristiques « physiques ». Un tel postulat permet de comparer aisément les pratiques d'outils aux dénominations différentes mais à la forme et au contenu identiques.

Domaine	Exemples d'outils de gestion
Comptabilité générale	Bilan, compte de résultat, plan comptable.
Comptabilité de gestion, gestion prévisionnelle et contrôle	Budget, plan opérationnel, analyse des écarts, tableau de bord.
Gestion juridique et fiscale	Code fiscal.
Gestion financière	Plan d'investissement et de financement, méthode des ratios, tableau de financement.
Gestion opérationnelle	Modèles de gestion de la production, méthode de gestion des stocks.
Gestion des ressources humaines	Bilan social, suivi des effectifs, des absences (tableau de bord), outil de GPEC.
Gestion commerciale « marketing »	Enquête de marché.
Management stratégique	Matrice BCG (*Boston Consulting Group*), Matrice McKinsey, *Benchmarking.*

Tableau 19 : *Les grands domaines de gestion et leurs outils, d'après Cohen (1994) et Gilbert (1998)*

Cette classification ne permet pas de faire le lien entre l'outil de gestion et le principe d'amélioration de la performance. Or, dans une approche gestionnaire du NPM, l'outillage de gestion est vu comme le moyen d'inscrire l'organisation dans une meilleure performance sur la base de pratiques inspirées du secteur privé.

Dans une telle perspective, nous considérons que tout outil de gestion doit permettre d'évaluer ou d'améliorer une performance. Avant d'expliciter un tel lien (Section 2), il paraît nécessaire de définir le concept de performance (1.2.) et de l'inscrire, au vu des caractéristiques organisationnelles et environnementales de notre terrain, dans une perspective multidimensionnelle.

1.2. La notion de performance

D'un accord général dans la littérature, le concept de performance est l'objet d'un très grand nombre d'usages et de définitions (Bessire, 1999 ; Véran, 2008). Bourguignon (1995) constate que le concept est largement utilisé sans que sa définition ne fasse l'unanimité.

Si l'on s'attache à son étymologie, le concept de performance renvoie à l'idée de résultat : par exemple, le fait d'évaluer des résultats obtenus par rapport à des résultats souhaités (Bouquin, 2010). Cette définition est partagée par Bartoli (2009) qui ajoute que « *cela sous-entend que ce résultat soit bon* ». La performance devrait donc être définie comme le « bon résultat ». Cependant, cette définition reste relativement floue.

Cette variété dans les définitions et les interprétations est, en partie, due au fait que la notion de performance a évolué. Selon Aubert (2006), la performance est passée de l'idée initiale d'une

perfection en train de s'accomplir à celle d'un dépassement exceptionnel des résultats, suggérant une élévation des exigences sociales et une mise sous pression continue des individus.

Certains auteurs rattachent régulièrement d'autres concepts à la notion de performance et inscrivent celle-ci dans une vision plus opérationnelle de l'organisation. Ainsi pour Lorino (2006), la performance d'une entreprise est fondée sur le couple coût-valeur. Bouquin (2004), pour sa part, rattache au concept de performance ceux d'efficience, d'efficacité et d'économie. C'est également le cas d'Avare et de Sponem (2008) qui prennent position sur le fait qu'il existe classiquement deux critères de performance : l'efficacité et l'efficience. De La Villarmois (2001) s'inscrit dans une optique identique en soulignant que la performance regroupe les concepts d'efficience, d'efficacité et de productivité.

Bourguignon (1996, p. 20), pour sa part, définit la performance comme « *la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)* ».

Bessire (1999) attache à la notion de performance la notion d'évaluation, et plus précisément de valeur, sur le postulat qu'évaluer une chose, c'est estimer sa valeur. L'évaluation peut être rapprochée du concept de mesure abordé par Berland (2009). Cependant, dans le cadre de ces deux dernières définitions, c'est la notion de pilotage de la performance (son évaluation) qui est abordée et non la définition de ce qu'est la performance. Or, c'est précisément la définition de la performance qui pose problème.

Certains auteurs justifient cette difficulté à définir la performance. Pour Morin (1996) ou Quinn et Rohrbaugh (1983), la performance organisationnelle est un construit social dont la définition dépend du preneur de décision, de ses objectifs, de son temps et de sa situation vis-à-vis de l'organisation. Dans cette optique, Morin *et al.* (1994) identifient quatre grands courants de pensée, comme autant de façons de percevoir la performance :

- les théories néo-classiques qui privilégient les critères économiques. Morin *et al.* (1994) parlent de « dimension économique » (*ibid.*, p. 74). Dans une telle perspective, la performance de l'organisation sera évaluée à travers l'efficience économique de l'organisation, « *c'est-à-dire la qualité et la quantité des ressources acquises et épargnées, nécessaires au bon fonctionnement du système* » (*ibid.*, p. 74) ;
- l'école des relations humaines qui soulève pour sa part le problème des objectifs individuels *versus* organisationnels. Les auteurs évaluent la performance à travers les interactions entre les individus et parlent de dimension sociale ou de *« cohésion sociale* » (Morin *et al.*, 1994, p. 74) ;
- l'approche politique qui renvoie essentiellement à la satisfaction de différents groupes externes. Cette approche de la performance s'inscrit dans une recherche de légitimité auprès

de certaines parties prenantes. Cette légitimité doit permettre à l'organisation de *« mettre en œuvre ses stratégies pour atteindre ses objectifs* » (*ibid.*, p. 74). L'approche politique se pose comme une performance intermédiaire nécessaire à l'atteinte d'une autre performance ;

- l'approche systémique qui s'inscrit pour sa part dans la question de la pérennité de l'organisation. Elle se positionne de façon transversale par rapport à certains des axes précédents. Les auteurs s'inscrivant dans cette approche mettent ansi l'accent sur :
    - la nécessaire adaptation de l'organisation à son environnement (clients, fournisseurs, concurrents, etc.), c'est-à-dire, entre autres, une satisfaction de certaines parties prenantes externes comme suggérée par l'approche politique ;
    - le « *maintien d'un écart favorable entre les intrants et les extrants* » (*ibid.*, p. 74). On rejoint ainsi le concept d'efficience de l'organisation de l'approche néoclassique.

Dans une perspective de rapprochement de ces axes de performance, De La Villarmois (2001) propose de réduire les quatre courants à deux dimensions. Une première dimension qu'il qualifie d'objective regroupe les approches néoclassiques et systémiques. Une seconde dimension qu'il qualifie de subjective rassemble la théorie des relations humaines et l'approche politique. L'auteur, en distinguant ces deux dimensions, met en évidence que les concepts de performance peuvent être relativement distants. Berland (2010) parle d'antagonisme entre les performances et avance le fait que l'on ne peut donc satisfaire toutes les performances. L'auteur met en avant trois axes de performance : la rationalité politique, la rationalité économique et la rationalité opérationnelle.
La rationalité politique est la rationalité qu'expriment les élus pour satisfaire leurs administrés. La rationalité économique est celle liée à la nécessité de réguler les dépenses (Chatelain-Ponroy, 2010). La rationalité opérationnelle est celle portée par les acteurs et qui se manifeste par des objectifs de qualité de service. Ce type de découpage de la performance n'est pas nouveau et a déjà été proposé, à quelques variations près, par Scott (1977), Seashore (1979) et Cameron (1978). Il fait référence à une hétérogénéité des performances liée à la diversité des parties prenantes dans une organisation.

Certains travaux montrent qu'il est possible de s'accorder sur la notion de performance en ne s'intéressant qu'à un seul type d'organisation. Comme le soulignent Cohanier *et al.* (2010, p. 20), l'analyse de la performance est devenue plus fragmentée. Il y a maintenant « *une segmentation assez poussée par secteur d'activité, par type d'activités* ». Cependant, cette segmentation a essentiellement lieu dans le secteur marchand. Ainsi, Bergeron (2002, p. 5), dans le cadre d'une étude de la performance dans les PME, dresse le bilan suivant : « *L'innovation, la qualité des produits et la qualité du service au client sont des facteurs déterminants des PME performantes.* » Ce constat vient confirmer celui de Biggs (1996) qui mentionne que, « *compte tenu du contexte concurrentiel dans lequel vivent les PME, le coût, la qualité, la rapidité d'exécution et l'innovation constitueront des facteurs cruciaux de succès pour ces entreprises* ».

Malheureusement, « cet accord » sur le concept de performance dans le secteur marchand n'est pas aussi net dans le secteur non marchand. Certains auteurs avancent qu'il est impossible de définir la notion de performance dans les organisations publiques[140] (Castagnos, 1987). Oster (1995), pour sa part, pose que la mesure de la performance au sens classique du terme est relativement difficile dans les organisations publiques, voire impossible si celles-ci sont à but non lucratif du fait qu'elles ne possèdent pas d'actionnaires et ne peuvent donc distribuer leurs éventuels bénéfices. Ceci est confirmé par Meier et Schier (2008) pour qui « *la question de l'évaluation de la performance des associations, l'impossibilité de mesurer un retour sur investissement financier, rendent la notion même de création de valeur ou d'efficacité de l'association difficile à appréhender* ».

Certains auteurs ont cependant essayé de dépasser cette approche uniquement économique et financière du concept de performance. Ainsi, Berland (1999) développe la notion de double aspect de la performance dans les organisations publiques. Il explique que la performance dépend d'une part des *outputs* créés, c'est-à-dire du niveau d'activité, mais également de ce qu'il nomme les *outcomes*, c'est-à-dire l'impact des actions des organisations publiques sur la société. Cette double mesure de la performance, issue d'une double fonction de production, est également partagée par Busson-Villa (1998) et Bartoli (2009).

Pour sa part, Bachelard (2010) définit la performance des organisations du secteur public par le respect des « 3E» : l'efficience, l'efficacité, l'économie. On retrouve ici le triptyque classique d'évaluation de la performance déjà proposé par Bouquin (2004). Dans une perspective semblable, Laville (2009) et Boussard (2008) expliquent que la performance passe par la recherche de l'efficacité et de l'efficience.

Enfin, en ce qui concerne le secteur public et/ou non marchand, il paraît intéressant de mettre en avant la définition de la performance proposée par l'État à travers la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF). La LOLF, issue directement des principes du NPM, définit la performance selon un triptyque dans lequel on retrouve certains éléments des définitions de Bachelard (2010) et Bouquin (2004) : l'atteinte des objectifs[141], la satisfaction des usagers[142] et cela « à moindre coût[143] ». On peut relever ici une ébauche de conception globale de la performance pour l'État et son administration dont les prémices ont été développées dans de nombreux travaux académiques.

---

[140]Au sens de Bartoli : toutes les structures non marchandes à financement public qui n'ont pas nécessairement un statut public.

[141] Qui correspond aux *outcomes.*

[142] Qui correspond à une qualité de service et aux *outputs.*

[143] Qui correspond à l'efficience.

Section 2 : Lien entre performance et outil de gestion : l'outil comme contributeur et/ou évaluateur de la performance

Dans une approche gestionnaire du *New Public Management,* nous inscrivons l'outillage de gestion comme étant à l'origine de la performance : à chaque dimension de la performance correspondent un ou plusieurs outils de gestion permettant son évaluation, sa mesure, voire son amélioration. L'outil de gestion permet ainsi d'actionner la performance au sein de l'organisation. Partant d'une telle hypothèse, il est possible de proposer une typologie de l'outillage de gestion au sein des ESMS sur la base de sa « contribution » à un axe de performance. Afin d'expliciter cette typologie théorique, nous montrons que la performance peut être appréhendée comme globale et que les divers axes développés au sein des modèles multidimensionnels peuvent être rapprochés (2.1.). Puis nous montrerons sur la base de travaux récents que tout outil de gestion s'inscrit dans une relation étroite avec la performance (2.2.), ce qui nous permet de proposer un modèle de classification des outils de gestion.

2.1. Conception globale (systémique) de la performance

Les travaux portant sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) mettent en avant une « conception globale de la performance ». Les auteurs s'appuient sur le fait que la vision de la performance est relative et qu'elle dépend entre autres du secteur économique de l'entreprise, de son activité, de la vision propre de ses dirigeants et des forces exercées par les différentes parties prenantes. On considère ici l'entreprise comme le lieu de rencontre des motivations des acteurs qui participent à son développement (Saulquin et Schier, 2005, 2007). Du fait de la diversité des acteurs et de leurs perceptions de la notion de performance, celle-ci devient multidimensionnelle. Dans une telle perspective, la performance sortirait de sa vision actionnariale[144] pour entrer dans une vision partenariale[145].

La conception globale de la performance passe aussi par une approche systémique de l'organisation qui inclut donc ses parties prenantes. Cette approche semble d'autant plus adaptée aux organisations du secteur public ou de délégation de service public du fait de la variété des *stakeholders* et de leur capacité d'action[146].

---

[144] Parties prenantes dont les priorités sont avant tout économiques et financières (actionnaires, dirigeants).

[145] La performance s'inscrit dans une vision « multi » parties prenantes : salariés, pouvoirs publics, clients, etc.

[146] En effet, outre les fournisseurs et clients habituels, il n'est pas rare de voir des organismes, structures institutionnelles ou même citoyens : financer, donner des autorisations, demander de rendre des comptes à ces organisations.

La vision multidimensionnelle de la performance a conduit nombre d'auteurs à proposer des modèles de gestion permettant le pilotage d'une performance globale de l'entreprise. Nous proposons de revenir ici sur les principaux modèles développés dans la littérature académique et professionnelle de façon à pouvoir en proposer une synthèse.

Le Balanced Scorecard

Le *Balanced Scorecard* a été formalisé pour la première fois en 1992 par Kaplan et Norton. Cet outil, qui a suscité des débats importants à sa sortie[147], a été présenté comme la solution permettant de dépasser l'approche de la performance par l'unique axe financier. En effet, les auteurs défendent l'idée que les mesures financières ne reflètent pas la performance globale des entreprises et qu'il est nécessaire de piloter d'autres performances. Kaplan et Norton ont ainsi imaginé trois autres axes qui viennent appuyer l'axe financier pour l'évaluation de la performance de l'organisation. Ces quatre axes remplissent les fonctions suivantes :

- axe financier : le suivi de l'axe financier a pour objectif de satisfaire les actionnaires en réduisant le risque et d'assurer une croissance rentable. On pourra trouver des indicateurs tels que le rendement du capital, le pourcentage de vente de nouveaux produits, le taux d'augmentation du chiffre d'affaires. Cet axe reste finalement assez classique avec une orientation très nette pour la création de valeur pour l'actionnaire ;
- axe processus : cet axe concerne d'une part les processus, c'est-à-dire leur maîtrise, mais également leurs évolutions / améliorations potentielles, et d'autre part la qualité des produits ou des services délivrés. On pourra donc trouver des ratios de type « sinistres / primes », des fréquences de sinistres et de gravité ou encore des outils de type « audit qualité » (Gervais, 2010, p. 651) ;
- axe apprentissage organisationnel : cet axe concerne principalement le management et le personnel. On trouvera ainsi des niveaux de satisfaction, de motivation et de compétence du personnel. On pourra également trouver des indicateurs sur le *turnover* ou encore la capacité des systèmes d'information. La littérature souligne que ce processus est assez peu développé et peu clair ;
- axe client : cet axe regroupe des indicateurs relativement classiques tels que la part de marché, le niveau de satisfaction, le nombre de nouveaux clients, etc.

Le modèle EEE

Le modèle *Efficacité – Efficience – Économie*, que l'on trouve également sous les appellations « EEE » ou 3Es chez les Anglo-Saxons, est défini par Boyne (2002) comme l'un des modèles classiques de

[147] Pour savoir s'il s'agissait ou non d'un outil de pilotage de la performance.

pilotage de la performance organisationnelle avec le modèle *Input – Output – Outcome*. Ce modèle s'inscrit dans une étude des relations entre objectifs, moyens et résultats dans une organisation.
Ainsi, le concept *d'économie* s'inscrit dans la relation « Moyens – Objectifs ». Pour Demeestère (2005), l'économie vise à se procurer ses ressources au moindre coût. Il s'agit également pour certains auteurs de suivre le coût de réalisation de son produit ou de son service sans tenir compte du résultat.
Le concept *d'efficience,* pour sa part, a été initialement défini par Simon (1975) comme « *ce choix entre diverses options qui produit le meilleur résultat pour l'application de possibilités données* ». Certains auteurs lui préfèrent une définition basée sur un simple ratio : *output/input*. Bouquin (2010) parle « *d'optimiser l'emploi de ses ressources* » et souligne le fait que « *l'efficience, c'est la capacité d'une entreprise à durer* », c'est-à-dire finalement sa pérennité (Morin *et al.*, 1994).
Le concept *d'efficacité* est défini par De La Villarmois (2001) comme la capacité à réaliser des objectifs. Dans une même optique, Bouquin (2010) définit l'efficacité par le fait de réaliser les objectifs qui sont au service des finalités poursuivies par l'organisation.

Le modèle IOO

Le modèle *Input – Output – Outcome* est présenté comme un modèle particulièrement adapté au secteur public et aux organisations non marchandes. En effet, il répond à la notion de « double production ». La notion d'*input* reste classique pour toute organisation et constitue les ressources entrantes (financières, humaines). La notion d'*output* fait référence à la « génération » du produit ou du service. Nous sommes ici dans une vision interne à l'organisation. La notion d'*outcome* fait référence à l'impact de l'usage ou de la consommation du produit ou du service. Nous sommes ici dans une vision externe à l'entreprise qui concorde tout à fait avec la notion de politique publique ou de rationalité politique (Berland, 1999). Nous nous situons dans une perspective de satisfaction des clients ou des consommateurs qui donne donc une importance toute particulière à cette partie prenante : « *Si la mesure de l'outcome se rattache à l'accomplissement d'un objectif social, sa finalité est alors la satisfaction des besoins du public ou des citoyens. Ainsi, l'accomplissement de cet objectif social doit recueillir l'assentiment de ces clients usagers électeurs. D'où la prise en compte des indicateurs de la satisfaction, de l'étude de la citoyenneté et de participation des citoyens dans les mesures de performance* » (Azon et Van Caillie, 2009, p. 7).

Le modèle de Quinn et al. (1983)

Le modèle de Quinn *et al.* (1983) est issu pour beaucoup des travaux de Scott (1977), Cameron (1978) et Seashore (1979). Ce modèle n'apporte d'ailleurs pas réellement de nouveauté mais il permet de proposer une synthèse mettant en lumière deux axes de la performance organisationnelle. Le premier axe met en opposition une approche de la performance organisationnelle dans une

dimension interne et dans une dimension externe. Il s'agit, selon Quinn *et al.* (1983), d'un dilemme fondamental de la vie organisationnelle. Le second axe s'inscrit dans l'évaluation de la performance par rapport à la structure organisationnelle et met en opposition « Contrôle et Flexibilité ». La performance organisationnelle possède ainsi quatre dimensions :

- Une première dimension *rationnelle d'accomplissement des objectifs* : dans une perspective externe, l'entreprise a pour objectif l'accomplissement de ses tâches (production et servuction) et l'acquisition optimale des ressources. Cette dimension s'inscrit dans une vision instrumentale et rationnelle de l'organisation et a été notamment critiquée du fait de la difficulté à cerner précisément les objectifs d'une organisation (Guisset *et al.*, 2002) ;
- une deuxième dimension portant sur le *facteur humain* et les *relations humaines* : dans une perspective interne, l'organisation est un système socio-technique. Dans ce cadre, l'organisation se préoccupe principalement de ses participants[148]. Cette perspective s'inscrit dans une approche tenant à l'école des relations humaines (Mayo, 1946 et Maslow, 1954). On retiendra notamment les travaux de Likert (1958) qui propose, afin de dépasser une mesure de la performance uniquement économique, de s'intéresser aux employés et aux clients à travers des indicateurs tels que la confiance, le degré de fidélité ou le degré de mobilisation à travers un instrument de mesure du climat organisationnel : le *Likert Organizational Profile (LOP)* [149]. Cette perspective fait référence à la conception sociale de l'efficacité organisationnelle ;
- une troisième dimension privilégiant les *processus internes* : cette dimension met l'accent sur l'ordre et le contrôle à travers les processus internes comme critères d'évaluation de la performance organisationnelle. Ainsi, la performance ne concerne pas tant la quantité ou la qualité finale du produit mais la façon dont celui-ci est fabriqué (Guisset *et al.*, 2002) ;
- une quatrième dimension portant sur *l'ouverture de l'organisation sur son environnement* : cette dernière perspective fait référence à la relation de l'organisation avec son environnement. La performance de l'organisation est évaluée sur sa capacité d'adaptabilité organisationnelle, d'innovation ainsi que sur sa « *capacité à acquérir et maintenir un niveau adéquat de ressource* » (Guisset *et al.*, 2002). Cette approche de la performance avait déjà été développée par Etzioni (1961)[150] pour qui l'efficacité d'une organisation se mesurait par l'affectation optimale des ressources et l'ouverture de l'organisation sur son environnement. On parlera également de conception systémique de l'efficacité organisationnelle[151] (Von Bertalanffy, 1956).

---

[148] Les diverses parties prenantes.

[149] L'auteur propose une typologie de climats organisationnels allant de « l'autoritaire exploiteur » au « participatif ».

[150] Repris par Morin *et al.,* 1994.

[151] Voir Morin *et al.,* 1994, p. 37 pour une synthèse de ces travaux.

Le modèle de Morin et al. (1994)

Le modèle de Morin *et al.* (1994) constitue un prolongement des travaux de Quinn *et al.* (1983) en formulant également quatre axes d'analyse de la performance des organisations ayant une mission de service public ou de délégation de service public :

- la pérennité de l'organisation : l'auteur compare cette notion au principe comptable de permanence. Il nous explique que, pour assurer la pérennité de l'organisation, les gestionnaires doivent constamment améliorer la qualité de leurs produits, leur rentabilité financière et leur compétitivité. Cet axe aborde de façon transversale la performance à travers une logique financière de « *protection des ressources* » (Morin *et al.*, 1994) ainsi qu'à travers une logique de recherche de qualité des services et produits afin d'assurer la compétitivité de l'organisation. Les auteurs proposent d'ailleurs de mesurer l'axe pérennité de l'organisation sur la base de trois indicateurs : la qualité des produits, la rentabilité financière, la compétitivité.
- l'efficience économique : elle est présentée par l'auteur comme étant « *au centre des préoccupations des gestionnaires* » (Morin *et al.* 1994) et comme la dimension de la performance ayant « *fait le plus l'assentiment des praticiens et gestionnaires* » (*ibid.*, p. 80). En effet, sans elle, il est impossible d'atteindre ses objectifs d'équilibre financier et de croissance. De plus, elle peut remettre directement en doute la pérennité de l'organisation. Les auteurs soulignent cependant quelques limites à sa mesure, notamment liées aux périodes de temps (durée) et aux fréquences choisies. Deux indicateurs sont proposés par Morin *et al.* (1994) pour mesurer l'efficience économique :
    - l'économie des ressources : cette mesure fait directement référence à l'efficience telle que nous l'entendons en Sciences de Gestion ;
    - la productivité en tant que rapport entre la quantité des biens ou services produits et les ressources utilisées.
- les valeurs des ressources humaines : les ressources humaines sont considérées comme les premiers moyens qui font « vivre » l'organisation. Leur suivi est donc considéré comme primordial. Des travaux antérieurs de Morin (1989) mettent en évidence quatre critères rendant compte de la dimension « valeur des ressources humaines » :
    - le moral des employés, fait référence à l'évaluation par le salarié de son expérience au travail. Le salarié est-il satisfait de son travail, de ses missions, son moral est-il bon ?
    - le rendement des employés, fait référence aux quantités de produits fabriqués par salarié ou par groupe de salariés. Derrière ce concept de rendement, c'est la compétence effective des ressources humaines qui est mesurée ;
    - le développement des employés, fait référence au degré d'accroissement de leurs compétences. Cet indicateur est celui qui est le plus mobilisé pour mesurer la

performance organisationnelle à travers l'axe ressources humaines (Morin *et al.*, 1994) ;

- la mobilisation des employés, fait référence à l'intérêt que ces derniers portent sur leur travail et sur leur organisation : dans quelle mesure le salarié est-il prêt à s'investir pour son organisation ?

- la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes : cette dimension renvoie au jugement que portent les différentes parties prenantes sur le fonctionnement et les résultats de l'organisation. Quinn *et al.* (1981) avaient déjà travaillé sur cette dimension et en avaient relevé le caractère antinomique potentiel[152]. Contrairement aux autres axes, l'axe « *légitimité de l'organisation auprès des groupes externes* » concerne principalement les organisations publiques ou de délégation de service public. Afin d'évaluer cet axe de performance, les auteurs proposent de mesurer la satisfaction de quatre groupes externes : les clients, les bailleurs de fonds, les organismes régulateurs, la communauté. Si les deux premiers groupes externes peuvent être considérés comme « communs » à toute organisation[153], les deux derniers ont une importance plus prégnante dans les organisations réalisant des missions de service public et font en partie référence au concept d'*outcome*.

L'importance des parties prenantes constitue le fondement des modèles d'évaluation de la performance dans une approche de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Cela s'explique par le fait que ces indicateurs ont initialement été adoptés dans une perspective de *reporting* externe puis, par la suite, mobilisés en interne dans une optique de pilotage de la performance.

Le modèle de la performance à travers la RSE

Ces modèles invitent à ne plus se focaliser uniquement sur les seules attentes des actionnaires (*shareholders*) mais sur celles de toutes les parties prenantes (*stakeholders*[154]). Pour Saulquin et Schier (2007, p. 64), dans une approche RSE, « *la performance est le fruit d'une co-construction sociale entre l'entreprise et ses parties prenantes* ». Essid et Berland (2011) soulignent que la responsabilité sociétale des entreprises a élargi la notion de performance. Ainsi, la RSE met en avant la performance sociétale, qui doit être considérée comme partie intégrante de la performance organisationnelle[155].

---

[152] Les attentes et intérêts sont très variables selon les parties prenantes et parfois même contradictoires.
[153] On notera cependant que les auteurs parlent de « bailleurs de fonds » et non d'actionnaires ou de propriétaires, ce qui renvoie plus facilement à une dimension publique de l'organisation.
[154] Le concept de *Stakeholders* est apparu pour la première fois dans la littérature du management dans une note du *Stanford Research Institute* (SRI) en 1963.
[155] Les auteurs notent que l'on retrouve cette approche dans les modèles de type *Sustainability Balanced ScoreCard* qui ont pour objectif d'élargir la performance économique aux dimensions sociétales (Berland et Essid, 2011).

Certains auteurs, sur la base des travaux du *Global Reporting Initiative* (GRI)[156] et de la Nouvelle Régulation Economique (NRE), ont proposé un « découpage » en quatre domaines pour évaluer la performance dans une approche RSE : économique, environnemental, social et sociétal. Saulquin et Schier (2007) proposent une synthèse des indicateurs permettant d'évaluer les quatre domaines de performance.

Axe environnemental	**Axe économique**
Consommation de ressources Respect de l'environnement et efforts de la firme	Vision et stratégie de la firme Gouvernance et système de gestion Pratiques commerciales
Axe social	**Axe sociétal**
Pratiques sociales Droits de l'Homme	Responsabilité des produits et éthique Engagements envers les parties prenantes

Tableau 20 : *Indicateurs de performance dans une approche RSE (Saulquin et Schier, 2007)*

Le modèle ainsi présenté permet d'évaluer une performance pour différentes parties prenantes : les consommateurs et les pouvoirs publics avec l'axe environnemental, les actionnaires avec l'axe économique, les salariés avec l'axe social et les clients avec l'axe sociétal.

Le modèle d'Atkinson et al. (1997)

Le modèle d'Atkinson *et al.* (1997), quant à lui, est basé sur la notion de parties prenantes ou de *Stakeholders.* Ainsi, ces auteurs posent l'idée que la performance ne se mesure finalement que par rapport aux attentes des différentes parties prenantes.

Parties prenantes	Mesures primaires	Mesures secondaires
Les actionnaires	Rendement sur les investissements des actionnaires	Croissance des revenus Croissance des dépenses Productivité, Ratio de capital, Ratio de liquidité, Ratio de qualité des actifs
Les clients	Satisfaction de la clientèle et qualité des services	Enquêtes sur la clientèle pour différents marchés / produits
Les employés	Engagement des employés, compétence des employés, productivité des employés	Enquête d'opinion auprès des employés Indice sur divers éléments du service à la clientèle Ratios financiers du coût des employés par différentes classifications de revenus
La communauté	Image publique	Enquêtes externes

Tableau 21 : *Dimension de la performance sur la base des Stakeholders. Adapté de Atkinson et al. (1997)*

[156] Lignes directrices internationales de Normalisation du *Reporting* de développement durable : www.globalreporting.org

Le choix des axes permettant d'évaluer la performance d'une organisation semble s'expliquer principalement à deux niveaux. Tout d'abord, le type d'entreprise et notamment les dichotomies (public / privé ; non marchand / marchand ; mission de service public ou non) peuvent justifier la présence ou l'absence de certains axes ou indicateurs d'évaluation de la performance. On peut l'illustrer notamment à travers le concept d'*outcome*, ou l'importance donnée à certaines parties prenantes (organisme régulateur, communauté, citoyen). Au-delà du type d'organisation, il apparaît que le niveau d'analyse peut impacter le choix des axes. Ainsi, le niveau *micro* permet d'évaluer une performance interne à l'entreprise. On retrouve notamment cette vision à travers les axes « processus internes » (Cameron, 1978 ; Quinn et Rohrbaugh, 1983), « valeur des ressources humaines » (Morin *et al.*, 1994), « rationalité opérationnelle » (Berland, 1999 ; Chatelain, 2008), ou encore l'axe « sociétal » proposé par Saulquin et Schier (2005).

Au niveau *méso*, la performance est évaluée sur la base des interactions de l'organisation avec son environnement proche : le plus souvent, le marché de l'organisation ou les parties prenantes de son marché (client, fournisseur, usager). Les modèles IOO et 3Es s'inscrivent principalement dans une étude de la performance à ce niveau par l'étude des relations entre objectifs, moyens et résultats. Ce niveau d'analyse est également présent partiellement dans le modèle de Cameron (1978)[157] ou à travers l'axe « rationalité économique » développé par Berland (1999) et Chatelain (2008).

Enfin, le niveau *macro* mettra l'accent principalement sur la performance de l'organisation vis-à-vis de l'environnement ou des parties prenantes éloignées. On retrouvera cette approche à travers les concepts de « rationalité politique » (Berland, 1999 ; Chatelain, 2008), de « légitimité de l'organisation » (Morin *et al.* 1994), ou encore d'axe « environnemental » ou « sociétal » (Saulquin et Schier, 2005).

Ainsi, la littérature ne doit pas être considérée comme une liste d'axes sans aucun lien. Il apparaît effectivement que nombre de ces axes sont complémentaires ou tout simplement équivalents. Partant de ce constat, il nous paraît important de proposer un « méta-modèle ».

2.2. Une typologie des outils de gestion basée sur les axes de performance

Après avoir mis en exergue le lien entre outil de gestion et performance (2.2.1.), nous proposons un regroupement et une synthèse des axes de performance évoqués précédemment (2.2.2.).

2.2.1. Tout outil de gestion contribue à la performance

Outil de gestion et performance ne font qu'un. Comme le soulignent Avare et Sponem (2008), la performance des organisations et des individus doit être mesurable et auditable, c'est-à-dire qu'elle doit se traduire à travers des outils de gestion. La performance n'est visible, ne se concrétise et ne

[157] Notamment à travers l'axe « satisfaction des acteurs ».

s'évalue finalement qu'à travers les outils de gestion. Ainsi, tout outil de gestion peut être rattaché à une performance ou à sa mesure.

Les différentes performances se déclinent à travers les outils de gestion pour en permettre le management, l'évaluation, le pilotage. Berland (2010) souligne ainsi que « *la performance financière est déclinée dans l'entreprise au travers des budgets afin de permettre son pilotage* ». Pour Boussard (2003, p. 174), l'outil de gestion est au service d'une idée particulière de la performance. Pour Chiapello et Gilbert (2012), l'outil de gestion, par son intention gestionnaire, est en lien avec la performance. Les auteurs précisent que ce lien peut être de plusieurs natures : « *Observons que les outils sont plus ou moins éloignés dans les chaînages de causalité de la performance : certains, en amont, équipent l'action organisationnelle ; d'autres, en aval, servent à en évaluer les effets. Mais quelle que soit sa position dans ce chaînage, l'outil de gestion a une finalité organisationnelle, autrement dit, il entretient un rapport étroit avec la performance telle que la direction de l'organisation le perçoit.* » (*ibid.*, p. 3). Ainsi, l'outil de gestion entretient un lien avec la performance : il peut être considéré comme contributeur direct à la performance, ou, *a minima*, comme évaluateur d'une performance.

Dans cette optique, certains auteurs proposent que l'on remplace l'expression « contrôle de gestion » par celle de « pilotage de la performance » (Bessire, 1999) ou de « management de la performance » (Malleret, 1994).

Partant de ce postulat, il apparaît possible de classer les outils de gestion soit comme contributeurs à la performance (en amont de celle-ci), soit comme évaluateurs de cette performance (en aval). Nous proposons dans cette perspective un méta-modèle synthétique des axes de performance soulevés par la littérature.

2.2.2. De multiples axes qui peuvent être regroupés

Partant des différents axes de performance mis en exergue dans la littérature académique ainsi que des lois et travaux professionnels propres au secteur médico-social, nous proposons de distinguer quatre axes contributeurs de la performance au sein des ESMS. Le lecteur intéressé par les relations entre les axes inscrits dans cette synthèse pourra se reporter à l'annexe 3.

Les axes de performance proposés sont relativement « larges », et cela pour deux raisons :

- dans un esprit de synthèse de la littérature qui foisonne d'axes aux dénominations différentes mais recouvrant des concepts similaires,
- du fait que nous cherchons ici à classer des outils de gestion couvrant souvent eux-mêmes plusieurs aspects d'une problématique de gestion et non de simples indicateurs comme dans un tableau de bord « classique ».

Nous proposons tout d'abord un axe *Économique et Financier.* Cet axe est présent dans la plupart des modèles que nous avons développés précédemment. Nous pensons pouvoir y classer les outils budgétaires, mais également les outils de calcul de coût ou d'analyse financière. Cet axe étant également inscrit dans la LOLF, nous pouvons faire l'hypothèse que nous pourrons y inscrire des

outils de gestion « réglementaires », imposés par les pouvoirs publics et autorités de contrôle. Comme nous l'avons évoqué précédemment, les outils entretiennent un lien étroit avec la performance, et peuvent se situer en amont ou en aval de celle-ci (Chiapello et Gilbert, 2012). Les outils ne sont donc pas uniquement des outils « générateurs » d'une performance, mais également des outils permettant une « évaluation » de la performance.

Le second axe, *Processus Interne, Efficacité et Qualité Opérationnelle,* fait directement référence à la qualité du fonctionnement organisationnel (Scott, 1977 ; Seashore, 1979 ; Cameron 1978) et à son efficacité. Nous pensons pouvoir y inscrire les outils portant sur l'évaluation de l'activité ou sur le suivi de sa réalisation (procédure avec contrôle interne).

Les deux derniers axes s'inscrivent dans une dimension naturelle (Quinn *et al.*, 1993). L'axe *Satisfaction des usagers et impact de l'action de l'organisation* s'inscrit dans une perspective d'étude des *outcomes* et dans la relation que peut entretenir l'organisation avec l'« usager » (client). La LOLF, ainsi que les lois 2002-2 et 2005 du secteur médico-social inscrivent le secteur dans une perspective de qualité des prestations et de satisfaction des usagers, notamment à travers les outils d'évaluation interne et externe et les outils de mesure de la satisfaction.

Enfin, le dernier axe *Ressources Humaines*, présent dans les modèles les plus récents (Performance dans une approche RSE, *Sustainability Balanced ScoreCard*), inscrit la performance en lien direct avec *l'Homme*. Nous pensons pouvoir y inscrire l'ensemble des outils de gestion des ressources humaines : pilotage de la masse salariale, effet Glissement Vieillesse Technicité, plan de formation, etc.

Axe ***« économique / efficience économique / financier »***	Axe ***« processus interne, efficacité et qualité opérationnelle »***
○ Axe « À moindre coût » (LOLF) ○ Axe « Financier » (BSC - Kaplan et Norton) ○ Axe « Efficience économique » (Morin *et al.*) ○ Axe « Rationalité économique » (Berland, Chatelain, Valéau) ○ Axe « Économie » (3Es) ○ Une partie de l'axe « *Input* » (IOO)[158] ○ Axe économique (Saulquin et Schier) ○ Axe « Finance – Budget » (Tableau de Bord ANAP) ○ Articles 8 et 21 de la loi du 2 janvier 2002[159] ○ Modernisation de l'Action Publique (2012-2013)[160]	○ Axe « Processus interne », « Processus et innovation » (Kaplan et Norton ; Cameron ; Quinn et Rohrbaugh, etc.) ○ Axe « Efficacité » (3Es) ○ Partie Qualité de l'axe [161] « Pérennité de l'organisation » (Morin *et al.*, 1994) ○ Axe « Rationalité opérationnelle » (Berland, Chatelain, Valéau) ○ Axe « *Output* » (IOO) ○ Axe « Prestation de soins et d'accompagnement pour les personnes » (ANAP) ○ Articles 18, 20, 22 de la loi du 2 janvier 2002 et Rapport IGF/IGAS 2012[162]
Axe ***« satisfaction usagers – individus / impact de l'action de l'organisation / qualité perçue »***	**Axe** ***« ressources humaines »***
○ Une partie de l'axe « client »[163] (BSC) ○ Axe « Satisfaction des usagers » (LOLF) ○ Axe « Atteinte des objectifs » (LOLF) ○ Axe « Satisfaction des acteurs » (Cameron, 1978) ○ Axe « Naturel » (Scott, 1977 ; Seashore, 1979) ○ Axe « Légitimité de l'organisation » (Morin *et al.*) ○ Le modèle d'Atkinson *et al.* (1997) ○ Axe « *Outcome* » (IOO) ○ Axe Sociétal (Saulquin et Schier) ○ Axe « Objectif » (TB ANAP) ○ Articles 8, 10 et 38 de la loi du 2 janvier 2002[164]	○ Une partie de l'axe « Apprentissage organisationnel[165] »(BSC) ○ Axe « Valeurs des RH » (Morin *et al.*) ○ Axe « Relations humaines » (Quinn *et al.*) ○ Axe « Employés » (Atkinson) ○ Une partie de l'axe « *Input* »[166] (IOO) ○ Axe social (Saulquin et Schier) ○ Axe « Ressources humaines et Matérielles » (TB ANAP)

Tableau 22 : *Axes de classification des outils de gestion dans une vision de contribution aux performances (proposition conceptuelle)*

---

[158] Une partie seulement de l'axe *input*, car ce dernier fait également référence aux Ressources humaines.
[159] Gestion budgétaire plus stricte.
[160] Recherche d'une gestion plus fine des coûts et de la tarification.
[161] Pour Morin *et al.* (1994), la pérennité de l'organisation est également liée à des aspects financiers et d'efficience. Nous inscrirons dans l'axe « Processus Interne » uniquement la pérennité de l'organisation liée à un concept de qualité des process et produits.
[162] Évaluation des moyens et besoins.
[163] Nous faisons ici référence au concept de satisfaction des clients et de qualité perçue développé dans le BSC, et non aux indicateurs de marché proposés par Kaplan et Norton (1992) : « Part de marché », « Nombre de nouveaux clients », etc.
[164] Évaluations internes et externes. Mesure de la satisfaction des usagers.
[165] L'axe proposé par Kaplan et Norton (1992, 2001) s'inscrit dans une évolution de l'organisation. La Ressource pour cette évolution est ici appréhendée comme les « Ressources humaines » et fait notamment référence à la formation et au développement des compétences.
[166] L'autre partie de l'axe *input* faisant référence aux ressources « humaines ».

L'objectif de cette typologie est double :

- premièrement, il s'agit de répondre à la difficulté de mesure de la performance dans le secteur associatif (Avare et Sponem, 2008). Même si le concept de résultat n'a aucun sens[167] pour les associations ou même s'il est difficile d'en évaluer l'activité car il s'agit d'une activité de service[168], nous pensons qu'il est nécessaire de ne pas s'arrêter à la mesure d'un *output* mais de prendre également en considération l'impact de cette organisation à travers les mesures d'*outcomes* ou de satisfaction des parties prenantes. Cette typologie, en s'intéressant aux performances et non à la performance, pose les bases de l'inscription de ces organisations dans une « logique de performance ».
- deuxièmement, la définition de ces quatre axes de performance a une visée méthodologique. En effet, en postulant que tout outil de gestion s'inscrit dans une relation étroite avec le concept de performance, il devient pertinent de dresser un état des lieux des outils de gestion dans les ESMS. Ainsi, par un référencement minutieux de l'outillage de gestion présent au sein des ESMS, notre matrice doit nous permettre d'évaluer l'importance de chaque axe de performance au sein des organisations et plus généralement le taux d'inscription des ESMS dans une « logique de performance ».

Dans le cadre d'une phase d'étude exploratoire, nous proposons d'utiliser cette typologie afin de classer l'outillage de gestion mis en évidence et de révéler les axes de performance qui apparaissent comme les plus importants dans les pratiques de gestion des directeurs d'ESMS.

Conclusion du chapitre 1

Ce chapitre avait un double objectif :

- nous positionner sur la définition de l'outillage de gestion ;
- proposer une classification des outils de gestion selon leur contribution à un axe de performance.

[167] Pour les auteurs, le concept de résultat n'a que peu de sens pour les associations du fait que le « résultat dépend largement de la capacité de l'association à collecter des fonds ». Il n'empêche, selon nous, que le respect d'un équilibre budgétaire et donc d'un résultat *a minima* égal à zéro est un impératif gestionnaire pour toute association si celle-ci souhaite perdurer. Ce constat est également valable pour les établissements et services médico-sociaux.

[168] Ici encore, bien que les mesures de l'activité puissent être « discutées », dans le secteur médico-social l'ensemble des établissements et services se doivent de justifier leur activité et possèdent donc pour la plupart des indicateurs d'activité (taux d'occupation, nombre d'actes/prestations réalisées).

L'outil de gestion comme objet formel distinct de sa pratique

Nous avons ici fait le choix de retenir une approche instrumentale et technique (Moisdon, 1997). L'outil de gestion est ainsi « *un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation* » (*ibid*., p. 7). Cette définition insiste sur l'existence formelle de l'outil et le distingue de sa mise en acte ou plus généralement des pratiques de gestion. Une telle perspective est clairement explicitée par Chiapello et Gilbert (2012, p. 2-3) pour qui l'outil de gestion est « *un objet qui peut être saisi au niveau "micro", celui des pratiques de terrain, avec lesquelles il entretient des rapports d'interdépendance, sans se confondre avec elles ».* Par exemple, le support de l'entretien annuel (outil de gestion) n'est pas l'entretien annuel (pratique de gestion) ; le tableau de bord (outil) n'est pas le pilotage de la performance (pratique) (*ibid*, p. 3).

Un tel positionnement, axé sur le formalisme de l'outil et excluant toute forme de pratique, est un choix délibéré de façon à pouvoir mettre en exergue simplement l'outillage de gestion (formalisé) présent au sein des établissements. Il s'inscrit dans le postulat que la gestion de l'organisation ne peut se faire de façon performante qu'en utilisant un outillage de gestion comme support à l'action.

Pour reprendre à notre compte l'exemple de Chiapello et Gilbert (2012) : un support d'entretien annuel[169] n'est pas l'entretien en lui-même[170]. L'outil (support d'entretien annuel) permet d'améliorer la performance[171] de la pratique de gestion (entretien annuel), et cela pour plusieurs raisons :

- d'une part, car la formalisation d'un outil de ce type permet de ne pas se demander « de quoi parle-t-on ? », de s'entendre sur les objectifs qui avaient été fixés aux salariés (puisqu'ils sont notés sur le support), de garantir la compréhension et d'être d'accord sur les paroles échangées par la transcription des grandes lignes de l'entretien, la relecture et la signature des deux parties.
- d'autre part, dans une perspective plus propre aux supérieurs hiérarchiques de l'individu reçu en entretien, un tel outil, par ses caractéristiques de mémorisation de l'information et de synthèse, permet en partie de répondre à la rationalité limitée de l'individu (Simon, 1995). En effet, dans le cadre d'ESMS, malgré la connaissance tacite que peut avoir un directeur de structure de ses salariés, il est difficile d'imaginer qu'il puisse dans le cadre de l'évaluation annuelle : répondre aux attentes des individus, proposer des objectifs et évaluer l'atteinte de ces objectifs de manière efficace et efficiente sans outils supports.

---

[169] Imaginons une feuille recto/verso incluant les rubriques : *évaluation de l'atteinte des objectifs du salarié*, *attentes du salarié dans son poste et perspectives d'évolution*, *besoin en formation*, *objectifs pour l'année à venir*.

[170] Par exemple, une rencontre d'une heure basée sur un discours informel permettant de remplir le support de l'entretien annuel mais également de prendre la tension de l'équipe ou de l'organisation.

[171] Nous pourrons parler dans ce cadre d'utilité ou d'efficacité.

Aussi, nous considérons que des entretiens annuels qui ne s'appuient sur aucun outil ne peuvent permettre une réelle évaluation ou amélioration de la performance. En effet, après trois ou quatre entretiens dans la journée, qu'en retiendra le directeur le lendemain si ce n'est des échanges plus ou moins courtois et qu'en retiendra t-il un an plus tard ? Ce raisonnement est bien entendu valable pour l'ensemble des outils et pratiques de gestion.

Ajoutons à cela que considérer l'outil de gestion en tant qu'objet support formalisé permet dans une perspective méthodologique de confirmer pour partie le discours de l'utilisateur sur l'adoption et les usages de l'outil en question. Ainsi, un directeur qui affirme faire un suivi de la réalisation des objectifs fixés à ses salariés mais qui ne possède aucun outil dans ce sens ne pourra être qualifié d'utilisateur d'un outil *d'évaluation d'atteinte des objectifs des salariés*. Par conséquent, l'axe de performance orienté « Ressources Humaines » ou éventuellement « Processus Internes » ne pourra être alimenté par l'existence d'un tel outil même si la pratique est effective car la qualité et l'efficacité de cette dernière peuvent être questionnées.

L'outil de gestion comme contributeur ou évaluateur à la performance

Notre positionnement vis-à-vis de l'outillage de gestion nous amène à considérer que celui-ci entretient un lien étroit avec la performance : il est contributeur à la performance mais également évaluateur de la performance.

Partant de ce constat, nous considérons que tout outil de gestion est en lien étroit avec au moins une dimension de la performance ou, à l'inverse, que toute dimension de la performance d'une organisation peut être explicitée par le développement, l'adoption et la mise en acte d'un certain nombre d'outils de gestion. Sur cette base, au-delà d'un cadre théorique permettant une lecture multidimensionnelle de la performance des organisations, nous proposons les prémices d'un cadre méthodologique à l'étude des pratiques de gestion des directeurs d'ESMS :

Axe ***« économique / efficience économique / financier »*** ⇨ Outils contributeurs à cette performance (exemples) : ○ Budget, Calcul de coûts, etc.	**Axe** ***« processus interne, efficacité et qualité opérationnelle »*** ⇨ Outils contributeurs à cette performance (exemples) : ○ Évaluation interne et externe, etc.
Axe ***« satisfaction usagers – individus / qualité perçue »*** ⇨ Outils contributeurs à cette performance (exemples) : ○ Outil de mesure de la satisfaction, etc.	**Axe** ***« ressources humaines »*** ⇨ Outils contributeurs à cette performance (exemples) : ○ Entretien annuel – atteinte des objectifs, etc.

Tableau 23 : *Proposition d'axes de classification des outils de gestion selon leur contribution à un axe de performance de l'organisation*

L'étude exploratoire menée dans le cadre de cette première partie de thèse doit nous permettre d'alimenter cette matrice avec l'ensemble de l'outillage de gestion utilisé au sein des ESMS du secteur médico-social handicap.

Cependant, ne s'intéresser qu'à un état des lieux de présence ou de disponibilité des outils de gestion au sein des ESMS, bien qu'enrichissant, serait peu significatif d'une réelle inscription de l'organisation dans des logiques de performance. En effet, si l'outil de gestion peut apparaître comme nécessaire pour améliorer, ou tout du moins évaluer et piloter la performance d'une organisation, ce n'est pas tant à travers sa simple présence qu'à travers les usages qui peuvent en être faits (Damanpour, 1997). L'usage effectif de l'outil de gestion apparaît comme la clé d'une performance organisationnelle. Or, bien souvent, l'étude des usages a été délaissée en Sciences de Gestion au profit de l'étude de la diffusion des outils et de leur adoption. Dans le cadre du chapitre suivant, nous reviendrons donc plus en détail sur le concept d'usage (Chapitre 2).

Chapitre 2 : Présence et usages des outils : de la conception à l'usage[172]

Si l'outil de gestion peut être assimilé à un outil de la performance, encore faut-il *a minima* que celui-ci soit adopté et utilisé au sein de l'organisation. Étudier les pratiques de gestion dans le cadre d'organisations particulières nécessite tout d'abord de dresser un état des lieux de ces « pratiques ». Or, poser un simple état des lieux de présence de l'outillage de gestion ne permet en rien de conclure à l'inscription des organisations et des individus dans une logique de gestion et d'amélioration de la performance. Il faut pour cela étudier les usages effectifs (réels) de ces outils.

Les étapes sont nombreuses entre les phases de conception et de mise en acte de l'outillage de gestion. Bien que nos travaux ne portent pas sur les phases de conception ou de diffusion des outils de gestion, il nous semble important de définir clairement l'ensemble des concepts et processus de la *conception* à l'*usage*.

À cette fin, nous reviendrons tout d'abord sur le concept d'innovation, de diffusion et d'adoption (Section 1). Puis nous développerons le concept d'appropriation (Section 2) que nous distinguerons de celui d'usage (Section 3).

Section 1 : Innovation managériale, diffusion, adoption

Dans la littérature, le concept d'adoption est lié à celui de « diffusion » et à celui « d'innovation ». Comme nous l'avons explicité dans la partie I, l'outillage de gestion, ou tout du moins la volonté de mettre en place un outillage de gestion, est relativement récent dans le secteur médico-social. Cet outillage, issu directement des principes du *New Public Management,* peut être considéré comme une innovation relative[173] (Kimberly et Evanisko, 1981). De plus, même si l'ensemble des outils ne proviennent pas nécessairement du cadre institutionnel ou réglementaire, les récentes réformes du secteur font que nombre d'outils de gestion sont aujourd'hui créés à des échelons nationaux ou régionaux puis diffusés auprès des associations et établissements dans une perspective d'adoption. Dans ce cadre, il nous paraît opportun, avant de traiter du concept d'adoption, de revenir sur ceux d'innovation et de diffusion.

[172] Référence au titre de l'ouvrage de De Vaujany (2005) : *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*.
[173] Il s'agit d'une innovation au sein des ESMS.

1.1. L'outil de gestion comme innovation managériale

Le concept d'innovation est un concept relativement ancien. Lachmann (1993 ; 2010) souligne que le mot innovation vient du latin *novus* qui signifie nouveau et qu'il serait apparu en 1297. L'innovation est définie comme le « *fait d'introduire dans une chose établie quelque chose de nouveau, d'encore inconnu* » (Le Petit Robert ; Alcouffe, 2004).

Si certains auteurs (Goffin et Mitchel, 2005) relèvent que les premiers travaux traitant de l'innovation sont ceux de Riedel (1839), les auteurs s'accordent pour dire que les premiers travaux contemporains en sciences sociales à formuler le concept d'innovation sont ceux de Schumpeter (1934 : *The Theory of Economic Development* ; 1939 : *Business Cycles : A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*).

L'auteur définit l'innovation comme « *une combinaison nouvelle des moyens de production, c'est-à-dire un changement dans les facteurs de production permettant de modifier ce qui est produit et/ou la façon de la produire*[174] (*ibid*., 1939, p. 87). De plus, selon lui, l'innovation peut être entendue de cinq façons (Schumpeter, 1934, p. 66) :

- l'introduction d'un bien ou d'un produit nouveau ou de meilleure qualité pour le consommateur. L'innovation peut donc être absolue ou relative ;
- l'arrivée d'une méthode de production considérée comme nouvelle pour une branche de l'industrie. Son caractère d'innovation absolue n'est pas requis, elle peut très bien avoir été utilisée dans d'autres secteurs industriels ;
- l'ouverture de nouveaux marchés ;
- la découverte de nouvelles matières premières ;
- la réorganisation ou restructuration d'une organisation : on touche ici au concept d'innovation organisationnelle.

Il faut noter que les travaux traitant de l'innovation ont d'abord étudié les innovations technologiques (Lafontaine, 2003). C'est notamment le cas de Porter (1990) qui définit l'innovation comme des améliorations de technologie, méthode ou procédé[175]. Gordon *et al.* (1975) puis Rogers (1995) font remarquer que le nombre de travaux abordant la thématique de l'innovation est très important. Gopalakrishnan *et al.* (1997), pour leur part, soulignent la prolifération des études et théories sur l'innovation, et cela dans de nombreuses disciplines : économie, sociologie des organisations, marketing, psychologie, etc.

---

[174] « *Technological innovation was defined as a new combination of means of production, that is, as a change in the factors of production (inputs) to produce products (outputs).* »

[175] « *To include both improvements in technology and better methods or ways of doing things. It can be manifested in product changes, process changes, new approaches to marketing, new forms of distribution, and new concepts of scope… (innovation) results as much from organizational learning as from formal R&D.* » (Porter, 1990)

Il n'y a pas réellement de consensus autour de la définition de l'innovation (Godowski, 2003). Damanpour et Schneider (2009) soulignent d'ailleurs que le concept d'innovation est complexe et qu'il est étudié dans des perspectives multiples et au sein de disciplines diverses. Il est ainsi possible de distinguer les innovations relatives et absolues (Kimberly et Evanisko, 1981), les innovations de produit ou de procédé (OCDE, 2005), les innovations comme résultat ou processus ou encore les innovations technologiques ou managériales (Gopalakrishnan, 1997). Chacune de ces distinctions peut nous permettre aujourd'hui de considérer l'outillage de gestion dans les ESMS comme une innovation et de mobiliser les concepts de diffusion, d'adoption ou d'appropriation qui lui sont rattachés. Après avoir mis en exergue le caractère relatif de l'innovation (1.1.1), nous distinguerons innovation technologique et managériale (1.1.2) et nous attarderons plus particulièrement sur ces dernières (1.1.3).

1.1.1. Le caractère relatif de la notion d'innovation

La distinction entre « innovation absolue » et « innovation relative » est mise en avant par Schumpeter qui propose de classer les innovations selon leur niveau de radicalité. Par la suite, cette distinction a été reprise par Kimberly et Evanisko (1981) et confirmée par Godowski (2003), ou plus récemment par Birkinshaw, Hamel et Mol (2008). Les auteurs distinguent dans la littérature deux positionnements académiques vis-à-vis du concept d'innovation. Le premier inscrit l'innovation comme : « *new to the state of the art* » (*ibid.*, p. 825), tandis que le second positionne l'innovation uniquement comme une nouveauté pour l'organisation : « *new to the organization* ». Une telle vision est adoptée par Alcouffe (2004), qui considère une innovation comme quelque chose de nouveau pour une « chose établie ». On parlera d'innovation par rapport à une entité.

Cette perception de la notion d'innovation est défendue par de nombreux auteurs. Ainsi, Rogers (1995) se range très clairement dans le « camp » de la vision relativiste de l'innovation en affirmant qu'elle est une pratique ou un objet perçu comme nouveau par un individu ou toute autre unité d'adoption. Cette vision est partagée par Kotler et Dubois (1994) pour qui l'innovation peut être considérée comme « *toute marchandise, prestation de service ou idée perçue comme nouvelle par quelqu'un. Une idée, même ancienne, n'en constitue pas moins une innovation pour la personne qui la redécouvre pour la première fois* ». Une telle approche peut se révéler pertinente dans l'étude d'organisations soumises à l'arrivée des principes du *New Public Management*. En effet, si nombre d'outils de gestion sont maintenant « anciens » dans certaines organisations privées, ils n'en apparaissent pas moins comme des innovations pour les organisations qui n'ont jamais mis en place ce type d'outil et même parfois pour des individus qui n'en ont jamais entendu parler.

À l'opposé, certains travaux utilisent le concept d'innovation en tant qu'« innovation absolue », c'est-à-dire l'apparition d'un concept, d'un objet, d'une méthode au niveau mondial, quel que soit le champ concerné. C'est le cas notamment des travaux de Kimberly et Evanisko (1981), d'Abrahamson (1996)

ou plus récemment d'Hamel (2006) : « *a significant departure from the state of the art at the time it first appears* » (Kimberly et Evanisko, 1981, p. 86).

Durieux (2000) propose de classer les différentes définitions rattachées à l'innovation en trois catégories. La première catégorie pose que l'innovation ne peut être radicale. Cette dernière s'obtient par combinaison de matériaux préexistants ou par ré-interprétation ou recombinaison d'acquis antérieurs. Le caractère de nouveauté n'est donc pas requis. La deuxième catégorie, au contraire, insiste sur le concept de nouveauté. Dans ce cadre, l'innovation s'inscrit dans la définition de Lachmann (1993). Enfin, la troisième catégorie quitte le caractère effectif (réel) ou non de la nouveauté pour l'inscrire dans la perception : « *Les innovations sont des idées, des formules ou des programmes que les individus impliqués perçoivent comme nouveaux* » (Marcus, 1988, p. 235, cité par Durieux, 2000).

Il apparaît que cette distinction dans l'approche de la notion d'innovation relève du lien fait avec la notion d'invention. Ainsi, comme le souligne Cooper (1998), certains auteurs considèrent que les notions d'innovation et d'invention sont synonymes. Durieux (2000, p. 5) souligne également ce point en faisant remarquer que « *certains auteurs adoptent les termes d'invention, de découverte, de nouveauté, d'innovation pour désigner la même chose : l'innovation* ». Au-delà de ces divergences dans les définitions de l'innovation, il est possible de distinguer ces dernières selon plusieurs caractéristiques.

1.1.2. Plusieurs types d'innovations

Si nombre d'auteurs ont proposé de caractériser les innovations par un panel d'attributs[176] (Fliegel et Kivlin, 1966 ; Lin et Zaltman, 1970 ; Zaltman, 1973 ; Downs et Mohr, 1976 ; Tornatzky et Kelin, 1982 ; Rogers, 1995), il apparaît que les innovations peuvent être distinguées sur la base de trois typologies aujourd'hui couramment utilisées (Alcouffe, 2004) : la distinction produit / procédé, la distinction radicale (architecturale) / incrémentale et la distinction technologique / managériale.

La typologie la plus courante est celle qui cherche à distinguer innovation de produit et innovation de procédé (Damanpour et Aravind, 2006). Le Manuel d'Oslo (OCDE, 2005) souligne que les innovations de produit et de procédé sont deux aspects des innovations technologiques. Or, du fait que les outils de gestion (comme objets formels) peuvent être considérés comme des innovations managériales et non comme des innovations technologiques, nous ne développerons pas les typologies d'innovations technologiques. Une telle distinction est reprise par Djellal et Gallouj (2012) qui distinguent notamment, au sein de l'organisation, innovation technologique et innovation non technologique (sociale) :

[176] La plupart de ces auteurs proposent entre 10 et 20 attributs pour caractériser une innovation.

Innovations économiques				Innovations sociales					
Innovations dans l'entreprise							Innovations dans la société civile et l'État		
Innovations technologiques dans l'entreprise		Innovations non technologiques dans l'entreprise		Innovations sociales dans l'entreprise			Innovations sociales dans la société civile et l'État		
Produit	Process	Organisation	Participation	Marketing	Procédures	Comportements	Participation	Procédures	Comportements

Tableau 24 : *Innovations économiques et innovations sociales, d'après Djellal et Gallouj (2012)*

Concernant la distinction entre innovation de produit et de procédé, retenons simplement qu'il s'agit de distinguer si l'innovation concerne un produit « fini » ou si elle concerne la méthode de fabrication ou de production du produit (process).

La distinction *innovation radicale / innovation incrémentale* tient pour sa part à l'importance de l'innovation, plus particulièrement au degré de changement induit par celle-ci d'un point de vue stratégique ou structurel (Cooper, 1998). Ainsi, une innovation radicale peut être qualifiée de révolutionnaire (Durand, 1999). Elle produit des changements fondamentaux dans l'activité d'une organisation et en principe est très éloignée des pratiques déjà existantes (Abernathy et Wayne, 1974 ; Gopalakrishnan *et al.,* 1997). Cette innovation peut également être qualifiée d'innovation « de rupture » du fait qu'elle entraîne souvent de profondes mutations sociales.

À l'inverse, l'innovation incrémentale, que l'on peut également qualifier d'innovation progressive, améliore souvent de façon marginale les pratiques existantes. Elle représente donc une « pierre à l'édifice » plutôt qu'un nouveau socle, voire un nouvel édifice. Il s'agit de renforcer et d'étendre la technologie existante selon Tushman et Anderson (1986). Cette dernière n'est donc pas rendue obsolète par l'arrivée de l'innovation (Abernathy & Clark, 1985). Bien que cette vision soit partagée par de nombreux auteurs (Loilier et Tellier, 1999 ; Gopalakrishnan *et al.*, 1997 ; Hensderson *et al.*, 1990), d'autres tiennent toutefois à nuancer cette opposition. C'est le cas de Broustail et Frery (1993) pour qui l'appréciation du degré de radicalité dépend de la perspective temporelle choisie. Ainsi, il est vrai que certaines innovations peuvent, dans un premier temps, apparaître comme mineures puis se révéler majeures à la fin de leur processus de mise en place, l'inverse étant tout à fait possible également.

Bien que cette distinction soit intéressante, elle ne concerne pas directement le cadre de notre étude, contrairement à la distinction entre innovation technologique et innovation managériale sur laquelle nous allons maintenant revenir plus longuement.

Pour parler d'innovation technologique, certains auteurs utilisent les notions d'innovation technique (*technical*) tandis que pour les innovations managériales, d'autres utilisent les termes d'innovation administrative (Damanpour *et al.*, 1989 ; Abrahamson, 1991), d'innovation comptable[177] (Lafontaine, 2003 ; Alcouffe et Guedri, 2008), d'innovation organisationnelle (Kuszla, 2003), d'innovation de gestion (Alcouffe, Berland et Levant, 2002 ; Bourguignon, 2003 ; Gosselin et Mevellec, 2003 ; Mol et Birkinshaw, 2009) ou encore d'innovation instrumentale (Eggrickx, 2012). La distinction entre innovation technologique et managériale est importante car elle est le reflet d'une distinction plus générale au sein de l'organisation entre la structure sociale et la technologie (Gopalakrishnan, 1997).

Nous avons eu l'occasion de voir ce que « contenaient » les innovations technologiques : les produits et services liés à l'activité de l'organisation d'une part et les processus et technologies utilisés pour produire ces produits et services d'autre part. Ainsi, Charrière (2003) définit l'innovation technique « *comme un produit ou un procédé nouveau introduit et/ou développé dans une entreprise dans le but de modifier la production de biens ou de services* ». Cette définition est partagée par Alcouffe et Guedri (2008) pour qui l'innovation technique est la modification physique ou matérielle des biens, des services, des produits ou des procédés.
À l'opposé, le terme d'innovation managériale est défini par certains auteurs comme l'innovation permettant de modifier de façon plus ou moins importante les méthodes de travail au sein de l'organisation (Charrière, 2003). Ainsi, la distinction entre innovation technologique et managériale tient pour beaucoup au domaine modifié. Nous tentons ici d'en dégager une définition.

1.1.3. Retour sur les innovations managériales

Comme le soulignent Bouquin et Nikitin (2003), le terme « innovation managériale » est relativement récent comparativement à celui d'innovation ou d'innovation technologique. Il n'en demeure pas moins que l'innovation en Sciences de Gestion possède un nombre important de définitions qui, si elles ne s'opposent pas, peuvent ne pas renvoyer aux mêmes concepts. Ainsi, Méric (2003) souligne l'extrême difficulté à cerner et à rendre opérationnel ce concept.
Dans un sens assez large, l'innovation managériale peut être définie comme une différence dans la forme, la qualité ou l'état des activités de management dans une organisation (Hargrave *et al.*, 2006). D'une façon plus précise, une définition que l'on peut qualifier de « référence » est celle de Kimberly et Evanisko (1981) : « *Une innovation managériale est un programme, un produit ou une technique qui*

[177] Pour l'auteur, une innovation managériale sera aussi une innovation comptable si « *elle est une composante des systèmes d'information comptables (SIC) des organisations et si les professionnels de la comptabilité, qu'ils soient comptables, contrôleurs de gestion, auditeurs financiers ou normalisations, la perçoivent comme une technique qui a modifié ou qui va modifier à terme le contenu de leurs missions, leurs pratiques et le périmètre de leur responsabilité* » (Lafontaine, 2003, p. 5). L'innovation comptable est ainsi une sous-catégorie de l'innovation managériale (Alcouffe et Guedri, 2008).

est perçu comme nouveau par l'individu ou le groupe d'individu considérant son adoption et qui, au sein de l'organisation où elle est mise en place, affecte la nature, la localisation, la qualité et/ou la quantité de l'information disponible pour la prise de décision. » Le management, voire même la notion d'outil de gestion au sens de David (1996) et Moidson (1997), sont ici clairement mis en avant (« *l'information disponible pour la prise de décision* »). Damanpour et Schneider (2009) proposent une définition synthétique de l'innovation reprenant la proposition de Kimberly : « *L'innovation est le développement (génération) ou l'usage (adoption) de nouvelles idées ou comportements.* ».

Certains auteurs font explicitement le lien entre innovation managériale et outil de gestion. C'est notamment le cas de Bourguignon (2003) qui sur la base d'une synthèse montrant la diversité des travaux traitant des innovations managériales, souligne que « *les innovations en contrôle et comptabilité de gestion ne sont qu'une variété particulière d'innovations managériales et qu'on peut donc a priori les analyser à l'aide de théories générales de l'innovation managériale* ». Un tel parallèle entre innovation managériale et outil de gestion est présent dans nombre de travaux. C'est notamment le cas de Méric (2003) à propos du *Balanced Scorecard*, d'Alcouffe, Berland et Levant (2002), Godowski (2003), Maurel (2006) au sujet des approches par activité, de Lafontaine (2003) concernant la comptabilité environnementale, de Capron (2003) pour le bilan sociétal ou encore de Kuszla (2003) concernant les outils du contrôle de gestion en général. Ainsi, il est possible d'affirmer qu'un outil de gestion peut être défini comme une innovation si celui-ci est perçu comme nouveau par les acteurs.

Pour Birkinshaw *et al.* (2008), l'innovation managériale est la génération et l'implémentation de pratiques de gestion, de processus ou de toute autre technique nouvelle du point de vue de l'état de l'art et destinées à la réalisation d'objectifs organisationnels. Cette définition, bien que reprenant en partie la définition de Kimberly et Evanisko (1981), n'en reste pas moins très différente du fait de sa position vis-à-vis de l'importance de l'innovation qui est ici vue comme « absolue » et non « relative » comme chez Kimberly et Evanisko (1981). Une innovation managériale n'est donc pas nécessairement relative.

À l'inverse, et pour rejoindre la définition de Kimberly et Evanisko (1981), Vaccaro *et al.* (2012) reprennent en partie la définition de Birkinshaw *et al.* (2008) et lui adjoignent la notion d'innovation relative. Ainsi, ils définissent l'innovation managériale comme la génération et l'implémentation de pratiques de gestion, de processus ou de toute autre technique qui sont adoptés nouvellement dans l'organisation.

De tels positionnements, par leur radicalité, font naître l'idée qu'il existerait de « vraies » et de « fausses » innovations managériales. Afin de dépasser cette impasse théorique, Méric (2003) propose de ne pas concevoir les innovations sur la base de leur substance supposée mais plutôt à partir du discours qui les fonde : le discours fonde l'innovation. Pour l'auteur, il est donc préférable de s'attarder davantage sur la *perception* d'un caractère nouveau que sur le statut objectif d'une nouveauté ou non. Dans ce cadre, Méric (2003) soulève trois marqueurs de l'innovation managériale

au sein du discours : l'avantage (vis-à-vis de l'existant), la rupture et la systématicité (impératif de généralisation de la pratique).

- L'avantage procuré devrait théoriquement exister dans le cadre des outils de gestion développés au sein du secteur médico-social. Ceux-ci visent à améliorer l'information disponible auprès des pouvoirs publics mais également auprès des associations et établissements et services. Cependant, cet avantage, qu'il soit pratique ou cognitif, ne peut être évalué que sur la base du discours des utilisateurs. L'avantage ne peut donc être posé pour le moment que théoriquement.
- La rupture souligne que toute innovation managériale se pose comme une idée ou une technique « *en rupture avec les techniques qui l'ont précédée* » notamment par exemple par une pensée et un vocabulaire nouveaux. L'outillage de gestion créé depuis maintenant une dizaine d'années à destination du secteur médico-social semble s'inscrire dans une telle perspective. Portée par les principes du *New Public Management*, la pensée de gestion semble clairement en rupture : une volonté d'inscrire le secteur dans une logique de performance alors que celui-ci, par son inscription sociale et humaine, reste *a priori* en opposition à ce type de concept (Cristallini et Goter-Grivot, 2012). De plus, l'utilisation aujourd'hui par les pouvoirs publics de notions telles que *amélioration de la qualité*, *recherche d'efficience*, *rationalisation des dépenses* illustre l'arrivée d'un nouveau vocabulaire que l'on retrouve également dans les métiers faisant leur apparition au sein des sièges associatifs : *contrôleur de gestion*, *responsable qualité*, etc., ainsi que dans les noms des outils eux-mêmes : *évaluation interne et externe*, *tableau de bord de pilotage* (ANAP), etc. De façon générale, les réformes de ces dix dernières années dans le secteur et l'environnement actuel de rationalisation budgétaire invitent à une rupture dans les pratiques de gestion.
- La systématicité fait référence à la capacité d'une innovation à être répliquée sur des secteurs différents. Il faut donc que l'outillage de gestion étudié puisse être appliqué à d'autres secteurs ou organisations. Les principes mêmes du NPM semblent répondre à cette contrainte : il s'agit de dupliquer des méthodes et outillage de gestion ayant fait leur preuve dans le secteur privé au sein des organisations du secteur public. Cependant, là encore, la systématicité est théorique, notamment du fait des limites possibles de l'appropriation d'un tel outillage dans les organisations publiques (ce qui constitue plus généralement le fondement de notre étude).

D'un point de vue purement théorique, l'outillage de gestion développé au sein du secteur médico-social depuis une dizaine d'années pourrait être considéré comme une innovation managériale au sens de Méric (2003). Notons que l'approche de l'innovation par le discours a suscité des critiques quant au caractère effectivement novateur de l'outillage de gestion, notamment concernant le discours des concepteurs vis-à-vis de leur outil. Zelinschi (2009) souligne les aspects marketing de certaines méthodes de gestion (*Time driven ABC*, *Feature costing*). L'auteur, s'appuyant sur la littérature, souligne notamment que « *le rôle de la comptabilité dans la prise de décision est surestimé,*

les problèmes causés par les méthodes dites traditionnelles sont exagérés, les idées énoncées ne sont pas entièrement nouvelles, les arguments servent avant tout des buts publicitaires » (*ibib.*, p. 2). Un tel constat vise à questionner la réalité de l'avantage et de la rupture du nouvel outillage mais conforte la nécessité de considérer le statut de l'innovation vis-à-vis d'une perception et non d'un état réel.

Certains auteurs proposent des définitions qui dépassent le caractère absolu ou relatif des outils de gestion. Ainsi, Van de Ven (1986, p. 591) définit l'innovation managériale comme *« une idée nouvelle qui peut être soit (1) une recombinaison d'idées anciennes, soit (2) un schéma qui modifie l'ordre du présent, soit (3) une formule ou une approche unique perçue comme nouvelle par les individus concernés. Elle contribue à augmenter le stock de connaissances dont disposent les managers qui prend la forme d'amélioration ou d'ajouts apportés à l'ensemble des techniques, pratiques et méthodes de gestion, et exerce donc un impact direct sur le mode de management* »[178].
Soulignons de plus que certains auteurs font le lien entre innovation et performance. Pour Mol et Birkinshaw (2009), l'innovation de gestion est l'introduction de nouvelles pratiques de gestion dans une organisation visant à en améliorer sa performance.
Ces deux dernières définitions nous semblent les plus adaptées à la notion d'innovation managériale et permettent de considérer l'ensemble de l'outillage de gestion développé dans le secteur médico-social « handicap », répondant aux principes du *New Public Management,* comme des innovations managériales*.* Notons cependant que nous n'étudierons pas ici les innovations managériales de type « pratiques de gestion » ou « méthodes de gestion », mais uniquement de type « outils de gestion ».

Ainsi, nous pensons que tout outil de gestion peut être qualifié d'invention. En réalité, les outils de gestion portent le statut d'invention tant qu'ils n'ont pas pris place dans l'organisation. Une invention devient innovation par le processus de diffusion. Nous considérons donc l'innovation comme relative par rapport à une organisation.

Dans le cadre de notre terrain de recherche, les outils de gestion peuvent être identifiés comme des innovations pour deux raisons :

- du fait de l'outillage de gestion récent du secteur et de la prégnance toujours plus importante des problématiques de gestion, notamment depuis la loi 2002-2 rénovant l'action sociale ;
- du fait d'une inscription du secteur dans une « oralité de la gestion » se traduisant de façon générale et à quelques exceptions près par une non-formalisation écrite de l'outillage : « *L'une des caractéristiques du secteur est qu'il s'est longtemps nourri d'oralité* » (Sentein, 2004).

[178] Notons que cette définition a été reprise par Godowski en 2001 (p. 218)

Après avoir défini les outils de gestion du secteur médico-social comme des innovations managériales, il paraît nécessaire de nous attarder sur les notions de diffusion et d'adoption qui mènent au statut de présence ou de non-présence d'un outil au sein d'une organisation. En effet, bien que ce travail de recherche ne porte pas sur le processus de diffusion des outils de gestion, il est délicat de ne pas aborder ce concept compte tenu du fait que nous nous intéressons, avant l'usage, à dresser une cartographie des outils présents (ou non) dans les structures, c'est-à-dire en d'autres termes au fait qu'un outil soit adopté ou non au sein d'une organisation.
Nous aborderons la définition du concept de diffusion, les modèles de diffusion et le lien entre diffusion et adoption.

1.2. De la diffusion à l'adoption

Après avoir éclairci la notion de diffusion (1.2.1.), nous soulignerons la nécessité de distinguer les notions de diffusion et d'adoption (1.2.2.). Nous ne traiterons pas ici des raisons d'adoption qui seront développées dans le cadre de la Partie III.
Notons que la littérature sur la diffusion ne concerne pas *a priori* notre problématique. Cependant, sa compréhension et sa distinction avec le concept d'adoption vont nous permettre de préciser notre positionnement.

1.2.1. Définir la diffusion

De façon classique, la diffusion est définie selon les termes de Rogers (2003) comme « *le processus par lequel une innovation* (dans notre cas une invention) *est communiquée à travers certains canaux, dans le temps et parmi les membres d'un système social* »[179]. Dans ce cadre, l'objet est une innovation avant d'être adopté et la diffusion est synonyme de communication. Rogers (2003), pour compléter sa définition, qualifie également le processus de diffusion de « *type spécial de communication, dont le message concerne une nouvelle idée* ». La diffusion, si l'on s'attache à ces définitions, est donc une prise de connaissance de l'existence et des caractéristiques d'un objet.
Il apparaît que les recherches sur le concept de diffusion ont pour principal objectif de comprendre et de décrire le processus et les étapes qui mènent de la naissance d'une idée à, non pas son adoption mais au questionnement de son adoption. Ce dernier peut bien sûr conduire à l'adoption, mais également au rejet.

[179] « *The process by which an innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social system.* » (Rogers, 2003, p. 35).

Ehigie et Babalola (1995, 2005) définissent pour leur part la diffusion comme *« le processus et les activités nécessaires à l'obtention de l'innovation pour les utilisateurs finaux qui sont la plupart du temps des professionnels* ». Dans une perspective assez semblable, Rogers (2003) définit le processus de diffusion comme « *la propagation d'une nouvelle idée, de son concepteur (créateur) à l'utilisateur final ou l'adoptant* ». Bien que les définitions apparaissent semblables, quelques variations conceptuelles ont ici leur importance. Ehigie et Babalola (1995) parlent « ***d'obtention*** *de l'innovation par les* ***utilisateurs finaux*** » et Rogers (2003) « ***d'utilisateur final ou d'adoptant*** ». Ces définitions sont en fait bien plus restrictives que les précédentes : ici, la diffusion est un processus qui mène obligatoirement à l'adoption. Il ne s'agit plus de faire connaître l'innovation, ou de savoir si l'innovation est connue, mais d'étudier le processus menant à l'adoption : on ne parle plus de *connaissance*, mais *d'obtention*. Il est d'ailleurs surprenant de constater que Rogers (1995 ; 2003) semble avoir des difficultés à stabiliser sa propre définition.

Il est important de souligner qu'il n'existe pas, au même titre que l'adoption, de « processus de diffusion », la diffusion étant elle-même un processus. Les auteurs n'ont pas réellement cherché à modéliser les étapes d'un processus de diffusion mais se sont plutôt intéressés au degré de diffusion au sein de populations données et aux facteurs explicatifs. Alcouffe (2004a, p. 3) résume ainsi les objectifs de ce courant théorique : « *Ce type de recherche tente de déterminer la courbe de diffusion de l'innovation dans le temps et d'identifier les facteurs expliquant la forme de cette courbe.* » Les travaux les plus importants dans ce courant sont ceux de Rogers (1995 ; 2003) qui propose un modèle de la diffusion. Il s'agit essentiellement de pouvoir mesurer la diffusion d'une innovation et son rythme d'adoption par l'utilisation d'un *taux de diffusion* : *« Le rythme d'adoption d'une innovation représente la vitesse à laquelle elle est adoptée au sein d'un système social donné, en nombre d'individus par unité de temps. Le taux de diffusion d'une innovation représente, à un instant t donné, la proportion d'individus d'un système social donné ayant adopté cette innovation* » (Alcouffe, 2004a, p. 3). Pour expliquer sa courbe de diffusion, Rogers distingue cinq types d'adoptants qui ont des caractéristiques différentes et qui adopteront donc l'innovation à des moments différents :

- *les innovants* peuvent être considérés comme des pionniers. C'est un groupe de petite taille comme le souligne Rogers (2003) dans son modèle, puisqu'ils ne représentent que 2,5% des individus ;
- *les adoptants précoces,* que l'on peut également qualifier de premiers adoptants, se caractérisent par leurs prises de risque. Ils sont souvent considérés comme les personnes à consulter avant l'adoption d'une nouvelle idée. Ils représentent 13,5 % des individus ;
- *la majorité précoce* met un temps certain pour adopter une innovation et représente environ un tiers des adoptants ;
- *la majorité tardive* représente un tiers des adoptants. Dans ce cas, l'adoption est en principe soit le fait d'une nécessité économique, soit la réponse à une pression croissante provenant

de l'extérieur. Rogers (2003) souligne que, du fait de leurs ressources relativement rares, ces adoptants attendent d'être sûr de l'intérêt de l'innovation pour l'adopter ;

- *les retardataires* se caractérisent par un niveau de ressources faible. L'adoption n'est réalisée que lorsqu'ils ne peuvent plus faire autrement et qu'elle devient pour ainsi dire une obligation. Ils représentent 16 % des individus.

Il est intéressant de remarquer plusieurs limites dans le modèle de Rogers. Tout d'abord, nous constatons que la frontière entre diffusion et adoption est très fine puisque, tout en parlant de diffusion de l'innovation, Rogers (2003) utilise de façon régulière le concept d'adoption ou d'adoptants pour qualifier son modèle ou les individus. Or, d'après sa définition, le concept de diffusion se réfère à la prise de connaissance par un individu d'une innovation, de son existence et de ses caractéristiques. Il ne s'agit donc pas de l'adopter, puisque Rogers (2003) lui-même définit l'adoption comme « *le résultat du processus de diffusion* ». Il apparaît en fait que l'adoption, tout comme le concept d'innovation, peut être vue comme un processus ou comme un résultat (un état) découlant du processus de diffusion.

De plus, Rogers (2003) n'aborde que peu la situation et les caractéristiques des potentiels non-adoptants. En effet, concernant les non-adoptants, l'auteur se contente de faire un parallèle avec les travaux de Hostetler (1987) portant sur le comportement des Amish aux Etats-Unis et leur rejet des innovations. Ainsi, le statut d'adoption ou de non-adoption n'est pas réellement exploré par Rogers.

1.2.2. Une distinction délicate mais nécessaire entre diffusion et adoption

La distinction entre diffusion et adoption n'est que rarement faite dans la littérature et est souvent délicate en raison du lien très important entre ces deux notions (Rogers, 1995 ; 2003). Cependant, au-delà de ce lien, c'est l'intégration récurrente des deux notions au sein du même modèle qui semble contribuer le plus à cet amalgame. Un tel constat peut être posé en étudiant les travaux de Rogers (1995 ; 2003) ou encore d'Alcouffe (2004).

Rogers (1995 ; 2003) entretient amplement la confusion entre adoption et diffusion en utilisant fréquemment le concept d'adoptant dans son modèle de la diffusion. Il ne respecte pas la définition qu'il donne de la diffusion dans son modèle. Pour respecter sa définition, il aurait dû étudier le taux de connaissance de l'innovation (et non le taux d'adoption) et la rapidité de la diffusion de cette connaissance auprès d'une population.

Une critique du même ordre semble pouvoir être adressée à la définition proposée par Alcouffe (2004b). En effet, l'auteur définit la diffusion comme « *le processus par lequel cette dernière est connue et adoptée par un nombre croissant ou décroissant dans le temps d'acteurs individuels et collectifs appartenant à un système social donné et reliés entre eux par des canaux de communication* ». L'auteur insiste plus particulièrement sur l'ajout de la notion d'adoption pour définir la diffusion. Dans ce cadre, il est possible de parler de diffusion d'une innovation si celle-ci est adoptée. Comment

qualifier dès lors le processus de communication d'une innovation qui ne sera finalement pas adoptée ?

La frontière est donc maigre, voire inexistante, dans nombre de travaux entre le concept de *diffusion* et le concept de *processus d'adoption*. Pourtant, comme le souligne Wolfe (1994), il est nécessaire de distinguer diffusion et adoption. C'est pourquoi nous pensons qu'il est préférable de parler de processus de diffusion, puis de processus d'adoption qui mène à l'état d'adoption (ou non). Dans cette perspective, la diffusion est donc considérée comme un processus qui fait connaître à un utilisateur potentiel une nouvelle idée, un nouveau concept, un nouvel outil : une innovation. Le processus d'adoption pour sa part « prend la suite » et consiste en « *un processus mental par lequel l'individu passe de la première rencontre de l'innovation à son adoption* » (Ehigie *et al.*, 2005). Poser un tel constat nécessite de définir le concept d'adoption et son étendue.

1.3. Adoption et processus d'adoption

Dans le cadre de notre travail, nous nous intéressons à l'adoption de deux façons :

- le statut d'adoption : l'outil est-il présent ou non dans l'organisation ?
- les facteurs explicatifs de l'adoption.

Nous commençons tout d'abord par étudier l'état d'adoption (visée exploratoire). L'étude des facteurs explicatifs sera réalisée dans le cadre des parties III et IV.

Afin d'étudier l'adoption, il est important de savoir ce que sous-entend ce concept. De façon à positionner notre étude, nous reviendrons tout d'abord sur les définitions et perspectives de l'adoption (1.3.1) puis nous montrerons qu'il est nécessaire de distinguer *adoption* et *usage* afin de considérer l'adoption simplement comme le statut de présence ou non de l'objet dans l'organisation (1.3.2).

1.3.1. Définition et posture du concept d'adoption

Une revue de la littérature permet de proposer une typologie du concept d'adoption selon que celui-ci est vu comme un état ou un processus et fait référence ou non à l'appropriation et à la mise en acte (usage). Sur la base de ces deux dimensions, nous proposons de distinguer trois définitions de l'adoption :

	Adoption ne recouvre pas les concepts d'appropriation et d'usage	Adoption recouvre les concepts de mise en acte/ usage
Adoption est un état uniquement	**Type 1**	**Type 2**
Adoption est un processus et un état	**Type 3**	

Tableau 25 : *Trois types d'adoption*

Le **Type 1** positionne l'adoption comme un simple état entre la diffusion et les usages et rejette clairement le rattachement des concepts d'appropriation et d'usages à l'adoption. C'est notamment le cas de Brillet (2010) qui définit l'adoption comme la décision de mettre en œuvre un outil sans qu'en découlent des usages effectifs, ou encore de Gosselin (2000) qui distingue adoption et mise en œuvre. Pour ce dernier, l'adoption « *représente la décision d'aller de l'avant avec une nouvelle technologie ou un nouvel outil* ». Dans une telle perspective, nous considérons qu'il est préférable de parler de statut de présence de l'outil : L'outil est-il présent dans l'organisation ? L'outil est-il présent auprès de l'individu concerné ? De telles questions traduisent la disponibilité immédiate de l'outil : l'outil est déjà formalisé et disponible si besoin.

Le **Type 2** positionne l'adoption comme un simple état mais y inclut les concepts d'appropriation et d'usages. Dans ce cadre, il est possible de distinguer deux positionnements des travaux académiques :

- soit les auteurs incluent explicitement les usages dans l'adoption, ce qui est notamment le cas d'Ansari *et al.* (2010) qui parlent *d'adoption modification* ou *d'adaptation* ;
- soit les auteurs, sans l'expliciter clairement, sous-entendent que l'adoption inclut les usages. C'est notamment le cas des travaux qui interprètent l'adoption comme l'acceptation au sens de la théorie de l'action raisonnée - TRA (Fishbein et Ajzen, 1975 ; Moore et Benbasat, 1991 ; Talukder et Quazi, 2010). Dans ces travaux, l'usage est censé aller de soi avec l'adoption : passé l'adoption, *« l'intendance suivra »* (Grimand, 2006). Notons que dans la plupart des travaux ne distinguant pas adoption et usage, le concept d'usage est limité à une vision binaire de type : *utilisé / non utilisé.* C'est notamment le cas dans le cadre de la TRA.

Le **Type 3** considère l'adoption comme un processus et comme un état. C'est notamment le cas des travaux de Rogers (1995 ; 2003) : « *l'adoption d'une innovation est le processus d'utilisation d'une idée*[180] », ou de Leusere *et al.* (2004). Ces derniers proposent une synthèse des travaux modélisant le processus d'appropriation qui nous permet d'expliciter cette double définition.

[180] « *The adoption of an innovation is the process of using an existing idea.* » (Rogers, 2003, p. 181)

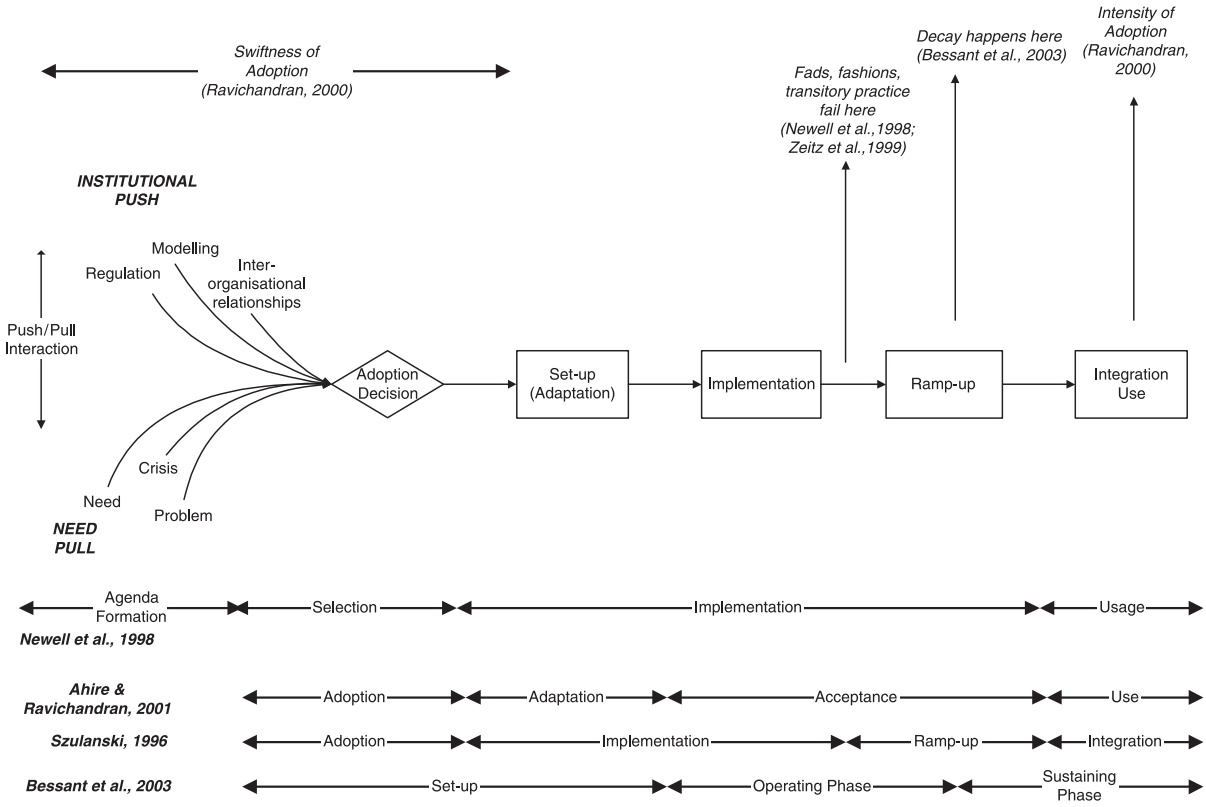


Illustration 8 : *Modèles de processus d'adoption des innovations managériales, d'après Leusere et al. (2004)*

Ainsi, l'adoption considérée comme un processus peut faire référence à la décision d'adoption conduisant au statut de présence ou non de l'innovation dans l'organisation, puis à des phases d'adaptation et de modification (*implementation, operating phase*) conduisant à leur tour à une mise en usage (*usage, use, integration*). L'état d'adoption dans ces processus fait le plus souvent référence soit à l'acte de décision d'adoption soit à l'arrivée de l'outil dans l'organisation (dans sa version brute).

Dans le cadre de ce travail, nous souhaitons considérer l'adoption comme un simple état faisant référence à la présence ou non de l'outil au sein de l'organisation ou, dit autrement, à son statut de disponibilité auprès des individus : « *Si j'ai besoin de l'outil, il est disponible et fonctionnel.* » De plus, nous considérons le processus d'adoption comme les différentes étapes menant à l'état d'adoption. Un tel positionnement vise à rejeter l'assimilation de l'adoption à tout concept de mise en acte ou d'usage qui pose que tout outil adopté est utilisé et qu'inversement un outil non utilisé n'est pas adopté. Partant de là, nous jugeons qu'il est nécessaire, dans le cadre de l'étude de l'adoption des innovations en milieu organisationnel, de reconsidérer le statut donné à l'adoption dans les modélisations de l'adoption d'une innovation au sein d'une organisation ou par un simple individu (Zaltman *et al.*, 1973). Nous explicitons dans la partie suivante les limites conceptuelles de telles approches qui ne distinguent pas adoption et usage(s).

1.3.2. Adoption synonyme de « présence au sein de l'organisation »

Zaltman *et al.* (1973), en étudiant les processus d'adoption dans les organisations, mettent en exergue l'existence de deux étapes : une adoption par l'organisation et une adoption par l'individu. À la suite de ce constat, les auteurs proposent de distinguer les processus d'adoption d'une innovation au sein d'une organisation et les processus d'adoption d'une innovation par un individu. Nous présentons succinctement les deux approches au travers des modèles de Rogers (2003).

Le processus d'adoption d'une innovation par un individu seul

Rogers (2003) définit le processus décisionnel au niveau individuel comme le processus où un individu (ou tout autre unité de prise de décision) passe de la connaissance de l'existence d'une innovation à la décision de mise en œuvre. Le processus représente une série d'actions et de choix réalisés par l'individu dans l'optique de savoir s'il va intégrer cette innovation dans ses pratiques. Le modèle proposé par Rogers (2003) est composé de cinq étapes qui mènent de la prise de connaissance de l'existence d'une innovation à la routinisation de son usage.

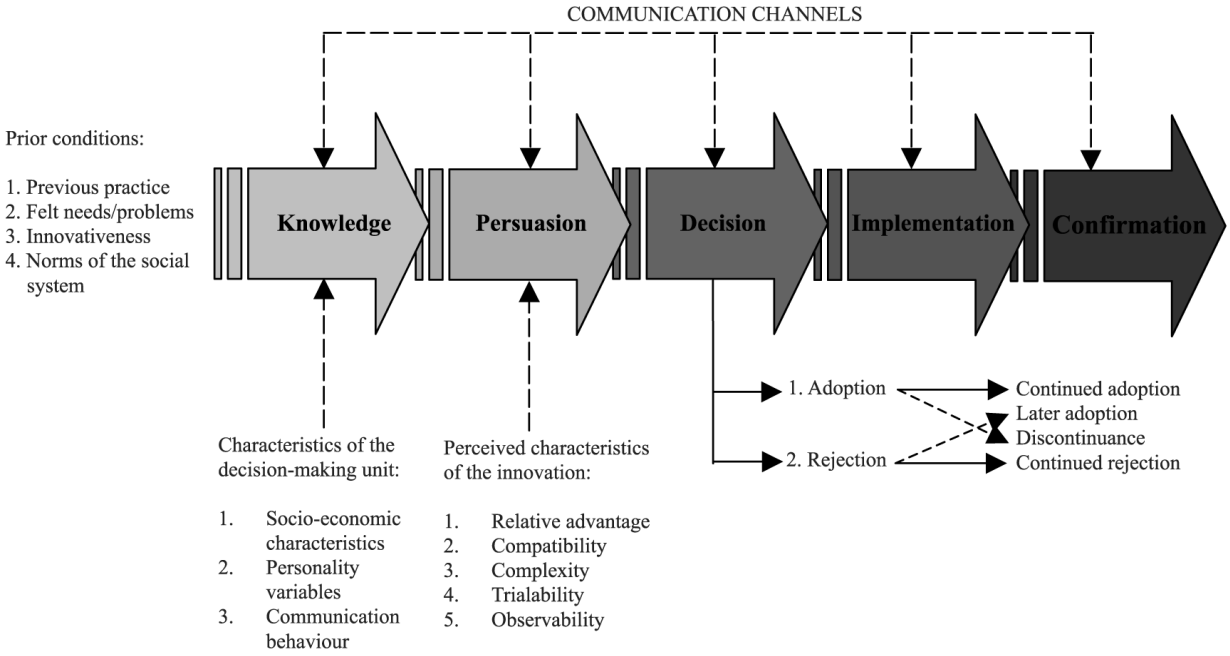


Illustration 9 : *Processus d'adoption d'une innovation par un individu : Innovation Decision Process (Rogers, 2003)*

- ***Knowledge*** **:** l'étape de la prise de *connaissance* marque le début du processus. Elle intervient lorsqu'un individu est exposé à l'existence d'une innovation et comprend comment celle-ci fonctionne et les avantages qu'elle peut apporter. Cette étape peut donc être assimilée au processus de diffusion puisqu'il y a prise de connaissance par un individu d'une invention.

- ***Persuasion*** **:** elle fait référence au moment où l'individu étudie les avantages et inconvénients, les effets favorables ou défavorables de l'innovation. Le concept de persuasion n'est pas utilisé ici pour définir une communication visant à impacter un comportement. Il s'agit pour l'individu de se forger une attitude envers l'outil, sans pour autant être influencé par l'extérieur. L'attitude fait référence aux croyances que peut avoir l'individu au sujet de l'utilisation de l'objet.
- ***Décision*** : elle fait référence au moment où l'individu fait le choix d'adopter ou de rejeter l'innovation. Rogers (2003) souligne cependant que la décision de rejet peut intervenir à n'importe quelle étape du processus de façon active (décision de ne pas adopter) ou passive (l'utilisation n'est jamais réellement envisagée).
- ***Implémentation*** : elle correspond au moment où l'individu utilise l'innovation, la met en œuvre. Si les trois étapes précédentes font référence à des processus mentaux, l'implémentation pour sa part fait référence à un véritable changement de comportement, une mise en pratique. Rogers (2003) souligne que les difficultés de mise en œuvre sont plus importantes pour des adoptants au sein d'organisation que pour des adoptants individuels du fait qu'un nombre important d'individus interagissent dans le processus et peuvent ainsi résister à la mise en place de l'innovation.
- ***Confirmation*** : il s'agit d'une phase de remise en cause à la fois de l'adoption et des usages de l'innovation. À ce moment-là, l'individu peut choisir de confirmer son choix d'adoption et son ou ses usage(s), de modifier ses usages ou alors de rejeter l'innovation.

Le processus d'adoption d'une innovation au niveau organisationnel

Zaltman *et al.* (1973) soulignent la spécificité des innovations lorsque celles-ci ont lieu dans les organisations. Rogers (2003) propose de modéliser ce processus en cinq étapes réparties dans deux sous-processus : l'initiation et l'implémentation. L'initiation fait référence à l'ensemble des collectes d'informations relatives aux caractéristiques de l'innovation ou à un problème particulier à résoudre au sein de l'organisation. Elle est composée des phases *d'identification du problème* (phase 1) et de *mise en relation du problème avec une innovation* (phase 2). L'implémentation, pour sa part, fait référence aux actions et décisions qui vont permettre et conduire la mise en œuvre de l'innovation. Elle est composée des phases de *redéfinition de l'innovation* (phase 3), de *clarification des relations* (phase 4) et de *routinisation/intégration* (phase 5).

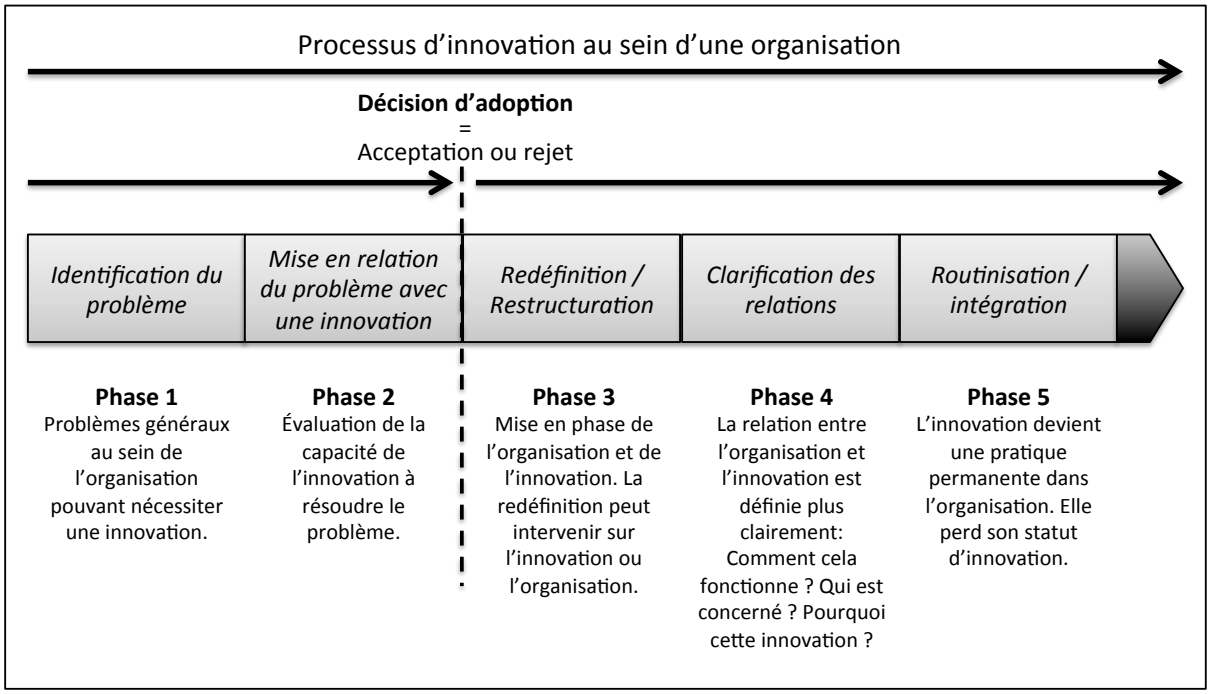


Illustration 10 : *Processus d'innovation au sein d'une organisation, d'après Rogers (2003)*

De tels modèles sont porteurs d'un certain nombre de présupposés et d'une vision de l'innovation particulière qui ne semble pas compatible avec notre étude.

Nous cherchons, de façon exploratoire, à mettre en exergue l'outillage de gestion présent au sein des ESMS et les usages que peuvent en faire les directeurs. Dans une telle perspective, bien que nous étudiions dans un premier temps « la présence de l'outil dans l'organisation », nous ne nous situons pas dans l'étude de l'adoption d'une innovation au niveau organisationnel. En effet, pour Rogers (2003), il s'agit d'étudier le déploiement d'un outil de gestion auprès des employés après une décision d'adoption par la direction de l'organisation. Ceci suppose donc que l'adoption en tant que présence de l'outil dans l'organisation est uniquement dépendante du choix de la direction d'adopter ou non cet outil (Zaltman *et al.*, 1973). Or ce postulat nous semble relativement restrictif et erroné dans le cadre de l'outillage de gestion. En effet, un outil de gestion peut demander relativement peu de ressources pour être mis en place et ne concerner qu'une seule personne au sein de l'organisation, ce qui le distingue d'une innovation technologique aux coûts de mise en place le plus souvent importants et au nombre de personnes concernées relativement élevé. La limite d'une telle posture a déjà été indirectement soulevée par Jeyaraj *et al.* (2006) dans une revue de la littérature portant sur les facteurs explicatifs de l'adoption des technologies de l'information. Les auteurs posent le constat que la distinction des modèles expliquant l'adoption d'une innovation par un individu ou par une organisation est discutable. Jeyaraj *et al.* (2006) montrent également qu'une des différences majeures entre les deux modèles de l'adoption tient plutôt d'une construction académique qui fait que certaines variables ne sont pas utilisées dans les deux modèles. Les auteurs résument la situation de la sorte : (Illustration 11)

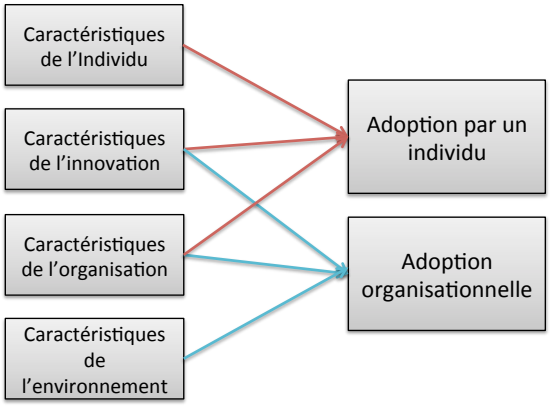


Illustration 11 : *Les variables utilisées pour expliquer l'adoption : variation entre adoption individuelle et adoption organisationnelle, d'après Jeyaraj et al. (2006).*

Dans ce cadre, il apparaît que les variables individuelles ne sont pas testées pour expliquer l'adoption des outils dans les organisations. Un tel constat confirme qu'il n'est accordé aucune place à l'individu lors de l'étude de l'adoption des innovations au niveau organisationnel et que seul compte l'avis de la direction. Une conclusion équivalente concernant l'impact des caractéristiques de l'environnement sur l'adoption d'un outil par un individu peut être posée.

Gallivan (2001) formule des critiques identiques et souligne que les innovations ne proviennent pas nécessairement de la direction mais qu'elles peuvent provenir des salariés. L'auteur montre qu'il est possible de distinguer quatre types d'adoption selon que la direction et/ou les employés adoptent l'innovation :

		Est-ce que l'organisation a adopté l'innovation ? (décision de la direction d'adopter)	
		Oui	**Non**
Est-ce que l'innovation a été adoptée par au moins un employé (hors direction) ?	**Oui**	Adoption de l'innovation basée sur l'autorité hiérarchique	Adoption *bottom-up*
	Non	Adoption sans déploiement	Non-adoption

Tableau 26 : *Types d'adoption, d'après Gallivan (2001)*

Cette typologie d'adoption souligne doublement les limites des modèles d'adoption de l'innovation :

- d'une part, en ce qui concerne uniquement les modèles d'adoption au sein d'une organisation, car elle montre que le processus ne passe pas obligatoirement par une validation de la direction (adoption *bottom-up*). On peut ainsi effectivement imaginer qu'un ou des salariés développent pour leurs propres besoins un outil de gestion. Par cette action, ils vont introduire au sein de l'organisation un outil. Cet outil aura donc un statut de présence

positif au sein de l'organisation, mais ce statut ne garantira en rien son usage par la direction. La direction peut ne pas souhaiter utiliser un tel outil (ne pas en voir l'intérêt) ou plus simplement ne pas soupçonner son existence ;

- d'autre part, cette typologie met en exergue une limite concernant les deux modèles d'adoption (individu et organisation), car elle souligne que l'adoption ne doit pas être entendue systématiquement comme conduisant à une mise en usage (adoption sans déploiement). On peut imaginer qu'un outil imposé au sein d'une organisation pour des raisons réglementaires puisse être « formalisé » ou « alimenté » mais non utilisé par les individus.

À la vue de ces limites, nous ne pouvons inscrire notre étude dans aucun de ces deux modèles explicatifs de l'adoption. Selon nous, l'étude des usages d'un outil de gestion par un individu au sein d'une organisation ne peut se faire qu'après avoir étudié le statut d'adoption de l'outil en question au sein de l'organisation. Aussi, pour répondre aux limites que nous avons soulevées, nous proposons de reconsidérer l'étendue du processus d'adoption. Pour cela, nous adopterons les définitions suivantes pour chacun des concepts :

- *Invention / Innovation :* En nous basant sur les propositions faites par des auteurs comme Akrich (1988), Farber (1994) et Durieux (2000), nous considérons l'invention à la fois comme l'acte de créer un nouvel outil, une nouvelle idée et comme l'état de ce nouvel outil, de cette nouvelle idée jusqu'à son adoption au sein de l'organisation. Ainsi, pour nous, une invention rejetée n'accèdera jamais au statut d'innovation. Nous considérons donc l'invention comme absolue, et l'innovation comme relative. De plus, comme le souligne Alter (2003, p. 9), l'invention n'est jamais mécaniquement suivie de l'innovation.
- *Processus de diffusion :* Il mène à la prise de connaissance (ou non) de l'existence de l'invention par un individu ou une organisation, c'est-à-dire à l'étape *Knowledge* de *l'Innovation Decision Process* de Rogers (2003).
- *État de la connaissance :* Il peut être de deux types : soit l'invention est connue, soit elle n'est pas connue. Il s'agit ici de pallier la limite du modèle de diffusion de Rogers (2003) qui considère que toute innovation est amenée à être connue. En effet, dans le modèle de Rogers (1995 ; 2003), 100 % des individus connaissent l'innovation et deviennent adoptants.
- *Processus d'adoption :* Ce processus suit l'état de connaissance de l'invention. C'est à ce niveau que les différents facteurs pouvant impacter l'adoption rentrent en jeu.
- *État de l'adoption :* Le processus d'adoption amène à un état de l'adoption. Dans ce cas, l'invention est soit :
    - adoptée : c'est-à-dire **présente dans l'organisation / disponible auprès de l'utilisateur potentiel**. Dans ce cas, elle possède de par son implantation au sein de l'organisation le statut d'innovation (l'invention devient innovation suite à sa mise en place dans l'organisation – Lachmann, 1993 ; Alter, 2003 ; Fargerberg *et al.*, 2006).

- rejetée : elle n'est **pas présente au sein de l'organisation** et ne constitue donc pas une innovation pour celle-ci.

- *Contraintes et facteurs favorisant ou freinant la diffusion ou l'intégration* : Alter (2003, p. 11) souligne que les inventions obéissent à des contraintes d'intégration qui peuvent les empêcher de devenir des innovations. Nous rajoutons à cela des contraintes ou facteurs de diffusion qui peuvent avoir un impact sur la connaissance ou non de l'invention.

Ces définitions nous permettent de proposer la modélisation suivante de la diffusion et de l'adoption d'un outil de gestion au sein d'une organisation.

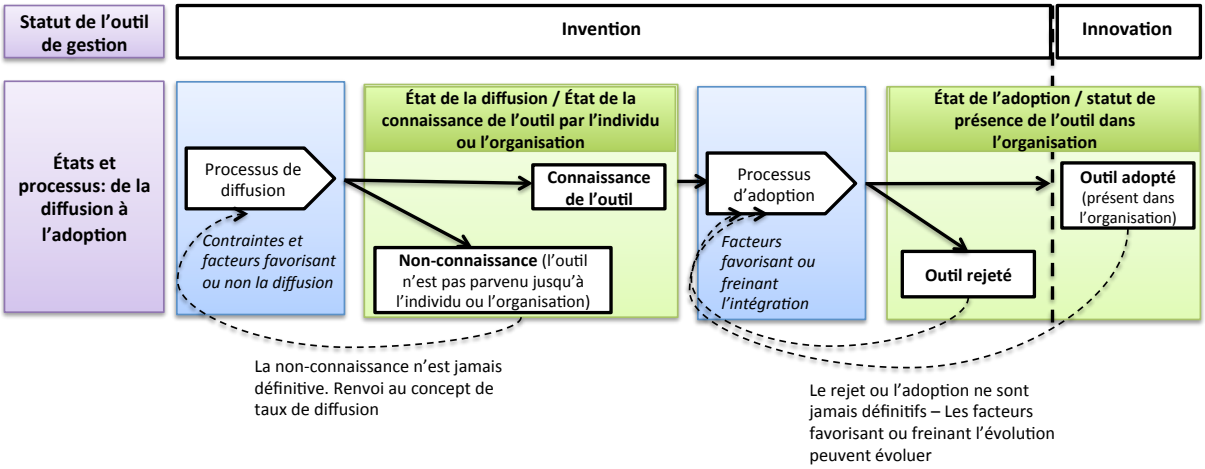


Illustration 12 : *Proposition d'interprétation des concepts d'invention, innovation, diffusion et adoption, dans le cadre de ce travail de recherche*

Comme nous avons pu le montrer dans cette section, les outils de gestion qui arrivent depuis maintenant plusieurs années dans les ESMS peuvent être considérés comme des innovations managériales. Tout du moins, ils sont *a minima* des inventions créées par l'État, les partenaires institutionnels du secteur, les agences nationales, les autorités de contrôle ou financeurs et même les ESMS. Ces outils ne sont pas forcément des nouveautés, ils peuvent provenir du secteur privé et être simplement adaptés.

Dans le cadre de cette section, nous sommes revenu sur les concepts de diffusion et d'adoption. Bien que le premier ne soit pas réellement mobilisé dans le cadre de notre étude, il était nécessaire de l'aborder afin d'éclaircir notre positionnement et l'objet de l'étude empirique. Le second, pour sa part, s'inscrit directement dans notre recherche. Nous avons cependant défini ce concept afin qu'il ne fasse pas référence aux usages de l'outil comme cela est le cas dans la plupart des modèles explicatifs de l'adoption d'une innovation (l'adoption caractérisant en fait un statut d'innovation en fonction notamment des intensités ou fréquences d'usage).

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous nous intéressons entre autres à la présence ou non d'un certain nombre d'outils de gestion au sein des ESMS afin d'évaluer l'intégration des principes du

NPM dans ces organisations. À cette fin, nous utiliserons les termes **d'outil adopté / présent** pour qualifier un outil de gestion (Moisdon, 1997) existant au sein de l'organisation et nous utiliserons les termes **d'outil rejeté / non présent** pour qualifier les outils non existants au sein de l'organisation, c'est-à-dire dont l'information n'est pas formalisée ou disponible simplement et rapidement pour tout individu de l'organisation. L'adoption est donc un simple état de présence.

Comme le souligne Moisdon (2012) dans un article traitant de l'outillage de gestion au sein de l'hôpital, si de plus en plus d'outils de gestion sont aujourd'hui adoptés, l'on reste *« loin d'une appropriation effective de ces mêmes outils par les acteurs »*. De même, Godowsky (2004) souligne que nombre d'outils restent bloqués aux phases d'adaptation ou d'adoption et ne parviennent jamais à être intégrés ou mobilisés au sein de l'organisation. Ainsi, étudier la présence d'un outil de gestion au sein d'un ESMS ne semble pas suffisant pour évaluer l'inscription des concepts et logiques de performance dans l'organisation. Afin de dépasser ce simple concept de « présence », nous revenons sur ceux d'appropriation et d'usage.

Section 2 : De l'appropriation à l'usage

L'objectif de cette section est triple :

- tout d'abord, présenter le concept d'appropriation de façon à pouvoir nous positionner par rapport à ce dernier ;
- ensuite, mettre en exergue certaines limites au processus d'appropriation tel qu'il est défini ;
- enfin, distinguer les notions d'appropriation et d'usage, notamment à travers les concepts de *type d'appropriation* et de *type d'usage*.

À cette fin, nous commencerons tout d'abord par définir le concept d'appropriation et par présenter les modélisations des processus d'appropriation développés dans la littérature académique (2.1.). Puis nous développerons le concept de « type d'appropriation » et en proposerons une typologie, ce qui nous permettra de le distinguer des « types d'usage » (2.2.).

2.1. L'appropriation : un concept transdisciplinaire et complexe

Le concept est employé en psychologie, en linguistique, mais également en sémiotique, dans différentes branches de la sociologie et chez les gestionnaires qui l'étudient du fait qu'ils sont « *convaincus de l'importance de l'appropriation des outils dans la performance des organisations* » (Hussenot, 2006). La grande majorité des travaux sont issus des sciences de l'information et de la

communication ou du champ des systèmes d'information des Sciences de Gestion. L'usage du concept d'appropriation en Sciences de Gestion au sujet des outils de management, de contrôle ou de gestion est relativement récent. Cependant, comme le soulignent Bédé *et al.* (2012), « *l'appropriation des outils de gestion est devenue un enjeu majeur compte tenu de la multiplication de ces derniers* ». On assiste ainsi depuis quelques années à une multiplication des travaux portant sur ce thème, les ouvrages ou les numéros spéciaux de revue consacrés à cette thématique en sont une illustration[181]. Le développement de ces travaux a entraîné un nombre important de définitions et de positionnements quant au concept d'appropriation.
Après une revue de la littérature des définitions du concept d'appropriation (2.1.1), nous posons l'appropriation comme un processus (2.1.2.).

2.1.1. Origine et premiers travaux abordant le concept d'appropriation

La notion d'appropriation peut être entendue de deux façons : l'« *action d'approprier, de rendre propre à un usage, à une destination* » ou l'« *action de s'approprier une chose, d'en faire sa propriété* » (TLFI[182], 2006).

Au niveau de la littérature académique, la définition est moins consensuelle. Piotrowski et Marion (2005) mettent en évidence les différences de définition selon les champs. Ainsi, d'un point de vue technique, un « outil approprié » signifie que l'utilisation de celui-ci est fonctionnelle, tandis que, sous un angle anthropologique, l'appropriation renvoie au partage d'une culture commune avec les membres d'un groupe social.
Dans cette optique de « multi-significations », Cova et Cova (2001) distinguent quatre dimensions sous-jacentes au concept d'appropriation :

- c'est l'action de faire sien quelque chose (prise de possession, transformation et personnalisation du bien) ;
- c'est la compétence particulière de chacun à « *donner à l'idée, l'objet ou l'espace une structure propre* » (*ibid*., 2001) ;
- elle suppose une autonomie de la part de l'individu dans la maîtrise de son rapport aux choses ;
- elle est génératrice de pouvoir.

Ces dimensions se retrouvent dans les définitions adoptées par certains auteurs. C'est le cas notamment de Perez *et al.* (2005) qui définissent l'appropriation comme la « *manière pour un acteur de rendre un outil propre à un usage* ». Bianchi et Kouloumdjian (1985) partagent également cette

[181] De Vaujany (2005) ; Grimand (2006) ; Dominguez-Péry (2011) ; *Management & Avenir* n° 54, juin 2012.
[182] TLFI : Trésor Langue Française Informatisé.

vision et définissent l'appropriation comme « *l'idée d'une maîtrise des outils où les groupes concernés deviennent aptes à gérer l'usage de la technologie qui leur est transmise, voire d'en assurer eux-mêmes le développement. L'appropriation est donc ici l'action de rendre propre à un usage, à une destination ; cette action s'expérimentant, se vérifiant socialement, concrètement.* » (p. 144).
Carton *et al.* (2005) définissent l'appropriation comme un « *processus par lequel les individus vont rendre un objet, au début forcément inconnu, voire hostile, propre à un usage* ». Pour De Vaujany (2005), « *l'appropriation est un processus long qui débute bien avant la phase d'utilisation de l'objet et se poursuit bien après l'apparition des premières routines d'utilisation* ». Pascal et Thomas (2006) partagent cette vision concernant « le début » de l'appropriation en le situant dès la phase de conception.
Certains auteurs vont même au-delà en parlant de « processus d'appropriation ». Ainsi, en parlant de l'appropriation des connaissances, Grimand et Bachelard (2005) définissent le processus d'appropriation des connaissances « *comme le processus par lequel des individus, désireux et capables de le faire, acquièrent des connaissances, en font sens, en les rendant propres à un usage* ». Plus récemment, Grimand (2012) définit l'appropriation comme un processus ouvert et continu. Pour l'auteur, le processus n'est pas linéaire mais itératif et alterne les phases de conception et d'usage. L'appropriation engloberait ainsi la notion d'usage.

Cependant, cette définition de l'appropriation comme un processus ne fait pas l'unanimité. Ainsi, Proulx (2001) définit « *le moment de l'appropriation comme le but ultime du processus* » et rattache au concept d'appropriation (d'une technologie) « *la maîtrise cognitive et technique d'un minimum de savoirs et de savoir-faire permettant éventuellement une intégration significative et créatrice de cette technologie dans la vie quotidienne de l'individu ou de la collectivité* ». Il est intéressant de remarquer que l'appropriation n'est pas définie mais plutôt caractérisée : « *intégration significative et créatrice* ». En effet, l'auteur met plutôt en exergue des éléments structurant potentiellement l'appropriation : « *maîtrise cognitive et technique* » et « *savoirs et savoir-faire* ». Cette définition permet cependant de confirmer la vision de l'auteur sur le concept d'appropriation, à savoir un *résultat*. Comme pour le concept d'adoption, l'appropriation peut être à la fois définie comme un processus ou comme le résultat d'un processus. Cette distinction « résultat / processus » est soulignée par Hussenot (2009) pour qui deux acceptions de l'appropriation peuvent être avancées. « *Soit l'appropriation est le fait d'accepter une technologie dans un environnement de travail* », il s'agit ici de l'appropriation comme résultat, « *soit l'appropriation est considérée comme le processus qui conduit les acteurs à se faire propriété d'une technologie* », dans ce cas, comme le souligne l'auteur, l'appropriation est un processus durant lequel les acteurs, les organisations et les outils évoluent.

Comme nous le verrons, cette « double définition » amène un flou dans la distinction appropriation / usage. Pour distinguer le « processus » du « résultat » et ainsi aborder les deux, certains auteurs comme Massard (2009) parlent *d'appropriation* et *d'état d'appropriation*.

Pour ne pas créer de confusion, nous utiliserons ici le terme *appropriation* pour désigner le processus d'appropriation et le terme *type d'appropriation* pour caractériser l'usage effectif d'un objet. Nous adoptons ainsi la proposition faite par Massard (2009).

Dans le cadre de nos travaux, nous nous rattachons à la définition du concept d'appropriation vu comme processus de construction de sens (Massard, 2009). Ainsi, pour l'auteur, « *l'appropriation est le processus par lequel un individu va investir des significations, des valeurs dans l'usage de l'outil. C'est le processus par lequel un individu va donner du sens à un outil* ». Dans cette perspective, « *l'acteur choisit parmi un ensemble de possible puis construit son usage pour donner du sens et de l'efficience à la technologie* » (ou à l'outil). L'appropriation se caractérise donc par l'écart entre usage prescrit et usage effectif.

2.1.2. Modélisation du processus d'appropriation

La majorité des travaux font du processus d'appropriation « *un processus au cours duquel plusieurs étapes peuvent être définies* » (Carton et Farastier, 2008). Ainsi, nombre d'auteurs ont essayé de modéliser le processus d'appropriation ou un processus l'incluant.

Une partie de la littérature avance le fait que l'appropriation est la fin du processus d'adoption. Cela implique que l'appropriation fait partie de l'adoption. Pour notre part, nous préférons dire que l'appropriation est un processus qui fait suite au processus de diffusion ainsi qu'à l'état d'adoption qui en découle. Une telle interprétation permet une relecture du modèle de Rogers (2003) que nous avons abordé précédemment.

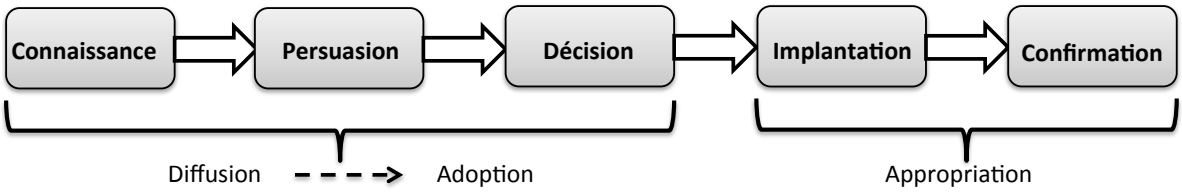


Illustration 13 : *« Innovation decision process » : diffusion, adoption, appropriation, d'après Rogers (2003)*

Nous retrouvons une perspective identique dans la modélisation proposée par De Vaujany (2005). L'auteur définit le processus d'appropriation comme un « *processus long qui débute bien avant la phase d'utilisation de l'objet et se poursuit bien après l'apparition des premières routines d'utilisation* ». Partant de cette définition, l'auteur propose la représentation suivante du processus d'appropriation (Illustration 14).

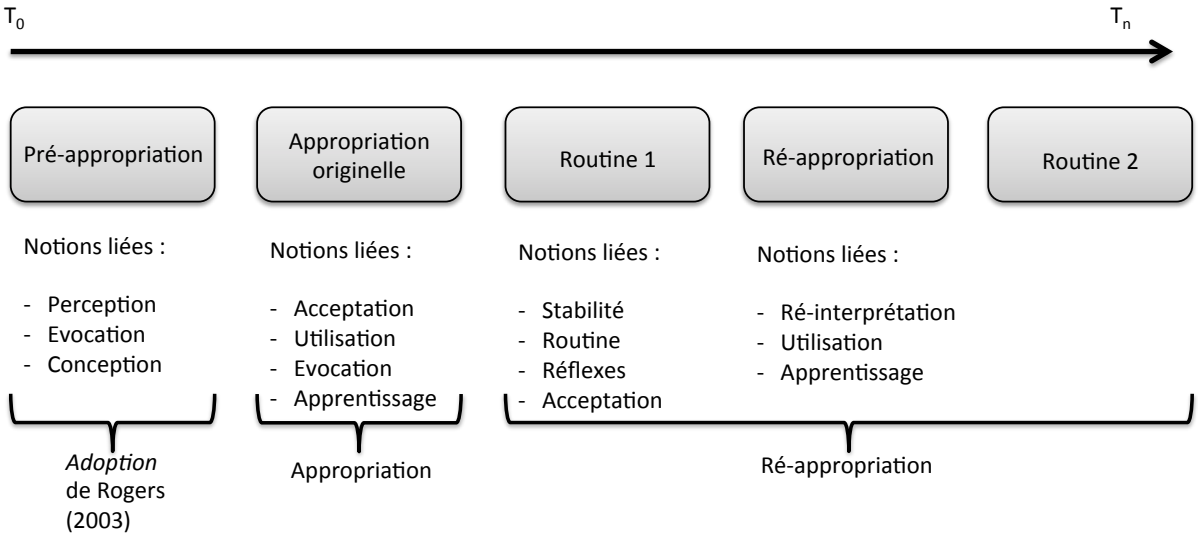


Illustration 14 : *Processus d'appropriation, parallèle avec Rogers (2003), sur la base de De Vaujany (2005)*

L'auteur distingue principalement trois étapes, dont deux nous intéressent plus particulièrement :

- la *pré-appropriation* qui englobe les notions de perception, évocation et conception. Il s'agit en fait d'une prise de connaissance. On pourrait parler de première interprétation qui mène à une acceptation minimale, ou non. Cette phase semble correspondre aux processus de diffusion et d'adoption présentés par Rogers (2003). Elle se situe avant que l'outil ne soit présent dans l'organisation ;
- *l'appropriation originelle*. Dans cette phase, un certain nombre de processus socio-politiques et psycho-cognitifs vont entrer en jeu pour conduire à l'acceptation, l'utilisation et l'apprentissage de l'outil ;
- les phases de *routine – ré-appropriation* successives qui vont voir évoluer l'objet.

Le processus d'assimilation proposé par Hage (1980) et explicité par Brewer (1996) rentre également dans ce « cadre ». Brewer (1996) découpe le processus d'assimilation en 6 étapes qui peuvent être rapprochées de celles proposées par Rogers (2003) et De Vaujany (2005).
Les deux premières étapes « initiation » et « adoption » peuvent être rapprochées des phases de « pré-appropriation » de De Vaujany (2005) et de « connaissance », « persuasion », « décision » de *l'Innovation decision process*. Quant aux phases « adaptation », « acceptation », « routinisation », « intégration » de Brewer (1996), elles peuvent être assimilées aux phases d'appropriation (Rogers, 2003) et d'appropriation et ré-appropriation (De Vaujany, 2005).

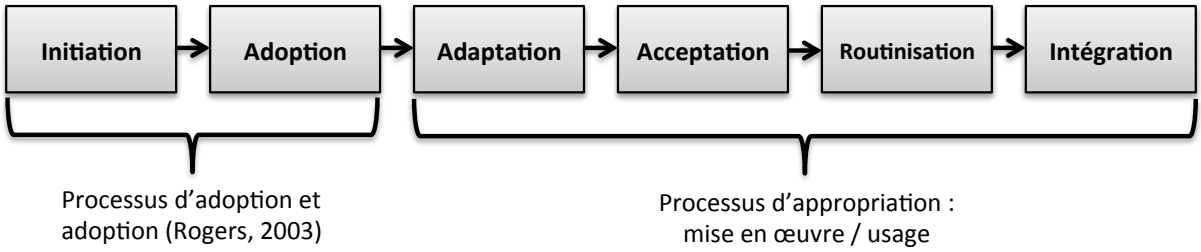


Illustration 15 : *Processus d'assimilation, d'après Brewer (1996) repris par Godowski (2004)*

Pour finir, sur la base d'une perception relativement identique du processus d'appropriation, nous pouvons citer la modélisation du transfert de connaissances proposée par Szulanski (1996, 2000) qui distingue quatre étapes :

- *l'initiation* : elle correspond à la décision initiant le transfert. On peut faire le parallèle avec le début d'un processus d'adoption ;
- *l'implantation* : elle est définie par Carton et Farastier (2008) comme la mise en œuvre du transfert avec la mise à disposition des moyens nécessaires au transfert ;
- *le démarrage* : il correspond au processus d'appropriation proprement dit. C'est-à-dire comme le souligne De Vaujany (2005), à l'acceptation et l'utilisation de l'outil ;
- *l'intégration* : elle correspond à l'inscription des connaissances dans les comportements et les pratiques et peut être comparée aux étapes de routinisation proposées par De Vaujany (2005).

Ainsi, nombre de modèles du processus d'appropriation intègrent ou font suite au processus ou à la notion d'adoption. Cependant, si le processus d'appropriation suit le processus d'adoption, tous les processus d'adoption ne sont pas forcément suivis d'un processus d'appropriation et encore moins d'une mise en acte effective. En effet, l'outil de gestion peut être adopté ou rejeté, c'est-à-dire être accepté au sein de l'organisation ou être rejeté en dehors de l'organisation. Il va de soi qu'un outil rejeté ne rentrera pas dans un processus d'appropriation. « *Une invention qui ne se transforme pas en innovation (…) ne fait donc l'objet d'aucune appropriation de la part des acteurs* » (Alter, 2003, p. 89). De la même façon, tout outil adopté ne conduira pas nécessairement à un outil utilisé et donc approprié. Il s'agit là d'un point important qui consiste à évoquer le concept d'appropriation à propos des mises en actes ou mises en usages par l'individu, et non à propos de la prise de connaissance ou de l'adoption (présence de l'outil dans l'organisation). Nous pouvons donc compléter notre modèle théorique : suite à une adoption, un processus d'appropriation commence (Illustration 16).

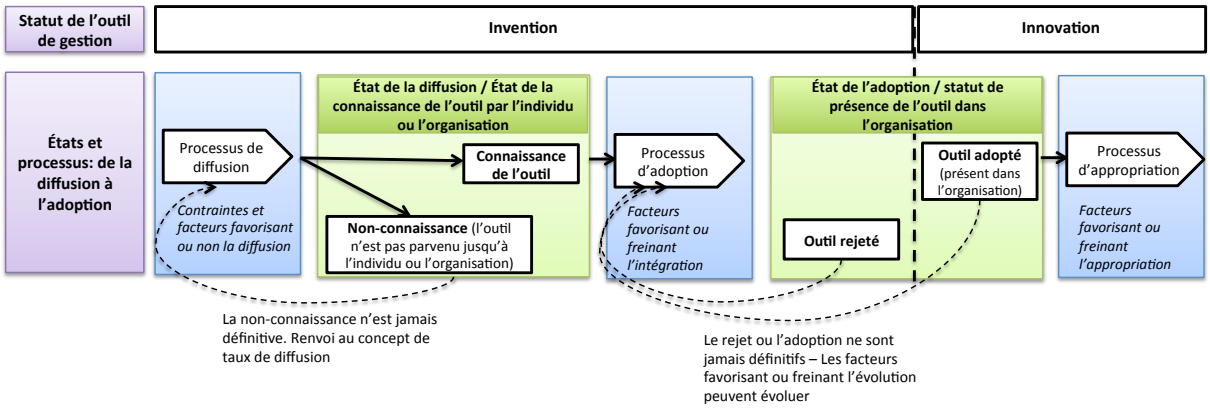


Illustration 16 : *Du processus de diffusion au processus d'appropriation : proposition de modélisation simplifiée*

La littérature nous enseigne que le processus d'appropriation ne mène pas à un état aussi simple que le processus d'adoption et qu'il existe différents types d'appropriation.

2.2. Les types d'appropriation

La littérature académique distingue plusieurs types d'appropriation à travers plusieurs typologies. Nous en proposons une synthèse.

Akrich (2006) propose une classification des « *formes d'intervention des utilisateurs sur les dispositifs déjà constitués* ». Elle définit ainsi quatre formes d'intervention : le déplacement, l'adaptation, l'extension et le détournement. Certains auteurs assimilent ces formes d'intervention à des usages (Martineau, 2009, 2012) et parlent donc des quatre usages des dispositifs. Cependant, nous ne partageons pas ce postulat qui vise à considérer les formes d'intervention comme des usages, et cela pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, Akrich (2006) assimile le concept de *déplacement* à la modification du spectre des usages prévus d'un dispositif. Le *déplacement* n'est donc pas un usage en lui-même, mais le fait de remplacer des usages prévus par d'autres usages, entendons ici : un usage que l'utilisateur potentiel juge plus adapté. Si nous reprenons la définition de l'appropriation proposée par Perez *et al.* (2005) : « *manière pour un acteur de rendre un outil propre à un usage* », nous constatons que le déplacement est défini de façon assez semblable à une appropriation. Ce constat est valable pour les quatre formes d'intervention.

De plus, dans son exemple portant sur l'utilisation du sèche-cheveux, l'auteur nous donne un certain nombre d'usages autres que son usage « classique » : « *soulager un torticolis, accélérer le séchage d'un vernis ou d'une colle et même attiser des braises* » (p. 256) et qualifie ces usages de « déplacements ». Le déplacement regroupe donc un ensemble d'usages effectifs qui semblent posséder des caractéristiques communes par rapport à l'usage prescrit. Nous pensons, à la lecture des quatre

concepts (déplacement, adaptation, extension et détournement), être plus proche d'une notion de types d'appropriation ou de caractéristiques d'appropriation que d'une notion d'usage qui « *renvoie à ce que les individus font effectivement avec les outils* » (Breton et Proulx, 2002).

Ainsi nous considérerons les quatre formes d'intervention proposées par Akrich (2006) comme des types d'appropriation. Nous parlerons ainsi « d'appropriation-déplacement », « d'appropriation-adaptation », « d'appropriation-extension » et « d'appropriation-détournement ».

Akrich (2006) définit de la façon suivante ces différents concepts :

- Le déplacement : Il s'agit de modifier le spectre des usages prévus de l'objet. On ne modifie pas la forme de l'objet, ni la possibilité de l'utiliser pour sa raison d'origine (il n'y a pas de destruction de la possibilité de cet usage), mais l'usage qui en est fait est différent de l'usage prescrit. Il n'y a pas de modifications majeures dans le dispositif. L'auteur nous donne l'exemple du sèche-cheveux utilisé pour sécher un vernis ou une colle. L'usage réel n'est pas l'usage prescrit, mais l'objet n'a pas été modifié et il est toujours possible de se sécher les cheveux avec, après avoir séché son vernis. Pour revenir aux outils de gestion, nous pouvons citer l'exemple d'un budget dont l'usage prescrit serait le pilotage économique de l'organisation ou d'une entité mais qui serait finalement utilisé pour légitimer ses choix auprès d'un supérieur.
- L'adaptation : Dans ce cas, lors de l'appropriation, l'objet subit quelques modifications, mais celles-ci n'ont pas pour objectif de changer les fonctions ou l'usage de l'objet. En effet, il s'agit ici de rendre l'objet plus adapté à son terrain ou contexte. L'usage prescrit est donc bien conservé. Akrich nous donne pour exemple le fait de rallonger le manche d'un outil pour le rendre plus facilement utilisable. En termes d'outil de gestion, une organisation pourrait juger que la réalisation d'un budget par fonction ne lui convient pas et qu'un budget par nature serait plus approprié.
- L'extension : Ici la forme et l'usage sont, d'une façon globale, conservés. Ce type d'appropriation se caractérise par l'enrichissement de la liste des fonctions. La fonction d'origine de l'objet et ses fonctions adjointes seront utilisées. On pourrait imaginer un budget classique servant au pilotage d'une organisation auquel seraient adjointes des statistiques sur différents postes budgétaires permettant une meilleure communication sur certaines problématiques.
- Le détournement : Dans ce cas, l'objet est utilisé pour un propos qui n'a rien à voir avec son usage prescrit et s'accompagne d'une annihilation de la forme et de l'usage d'origine.

Les propositions faites par Akrich sont intéressantes mais à aucun moment l'auteur n'aborde le fait qu'un outil ne soit tout simplement ni modifié dans sa forme, ni modifié dans son usage et qu'aucune fonction ne lui soit adjointe. Ainsi, il apparaît que l'outil ne peut pas être appliqué dans sa « version

d'origine ». De plus, nous constatons que l'auteur ne fait aucune mention d'une non-appropriation et part donc du postulat que tout objet sera approprié (et qui plus est, sera approprié avec modification). Ainsi, nous proposons de rajouter aux concepts d'Akrich ceux d'application et de rejet que nous qualifierons également d'« appropriation simple » et de « non-appropriation », et de considérer les différentes appropriations que nous avons eu l'occasion de voir comme des « appropriations-modifications » dans leur ensemble. Cela nous conduit donc à distinguer de façon simplifiée trois grands types d'appropriation :

- **Appropriation simple :** Pas de modification de la forme, ni de l'usage et aucun rajout de fonction (application) ;
- **Appropriation-modification :** Modification de la forme ou de l'usage ou rajout d'une éventuelle fonction (déplacement, adaptation, extension, détournement) ;
- **Non-appropriation :** Pas de modification de la forme, mais pas d'usage. L'outil est rejeté.

Ces notions d'appropriation sans modification et de non-appropriation ont déjà suscité des débats dans la littérature académique.

Dans une perspective marxiste de l'appropriation (Orlikowski, 2000), les concepteurs et utilisateurs sont en opposition, les premiers essayant d'imposer aux seconds leurs outils ou technologie. Les auteurs de ce courant défendent l'idée que les concepteurs d'un objet intègrent dans celui-ci une structure forte qui a pour conséquence de « modeler » les usages. Selon Orlikowski (2000) qui critique cette approche, il en découle que les utilisateurs n'ont que deux comportements possibles face à une technologie (un outil dans notre cas) : l'adoption ou le rejet. Il n'est pas question ici de modification, d'adaptation, de détournement ou de tout autre type d'appropriation que l'on pourrait qualifier d'« appropriation-modification ». L'outil est ici soit approprié dans sa forme de base, soit rejeté. Il est intéressant de confronter la vision proposée par Akrich (2006), qui n'évoque l'appropriation que par la modification de l'objet par l'utilisateur, à la vision d'Orlikowski (2000) de « constructivisme social » mettant en avant l'importance structurante de la technologie.

L'incorporation de la notion de rejet dans l'appropriation a suscité des discussions et travaux. En effet, certains auteurs, bien que soulignant la notion de rejet, n'intègrent pas le concept dans celui d'appropriation. C'est le cas notamment de Bianchi et Kouloumdjian (1986) qui définissent l'appropriation comme *« l'intervalle entre l'imposition pure et le rejet complet, dans l'espace où interagissent la pénétration des usages voulus par les offreurs et la volonté qu'ont les récepteurs d'en tirer parti* » (p. 147). On retrouve ici les deux concepts abordés précédemment, bien qu'ils ne soient pas considérés comme des types d'appropriation :

- l' « imposition pure », à rapprocher de la notion d' « appropriation simple » : sans modification des usages, des fonctions et de l'artefact ;
- le « rejet complet » qui nous ramène à la notion de non-appropriation et de non-usage.

La conception de Bianchi et Koulomdjian (1986) recoupe pour sa part celle d'Akrick (2006), puisqu'ils définissent l'appropriation comme « *l'espace où interagissent la pénétration des usages voulus par les offreurs et la volonté qu'ont les récepteurs d'en tirer parti »,* ce qui sous-entend une certaine modification de l'objet par l'utilisateur.

Dans un même courant et s'opposant à une vision binaire de type « adoption / rejet », De Sanctis et Poole (1994) définissent l'appropriation comme le détournement de l'objet (la technologie, l'outil) par les utilisateurs. Les auteurs développent l'idée qu'il faut dépasser l'idéologie « adoption / rejet » à travers leurs « mouvements d'appropriation » et mettent en exergue différents types d'appropriation. Ils distinguent des « types généraux d'appropriation » et des « types d'appropriation » :

Types généraux d'appropriation	Types d'appropriation
Usage direct (la structure[183] est préservée)	Appropriation **directe**
Par un rapprochement à une autre structure (la structure peut être mélangée avec une autre)	Appropriation par **Substitution**
	Appropriation par **Combinaison**
	Appropriation par **Extension**
	Appropriation par **Contraste**
Du fait des contraintes de la structure (la structure est interprétée ou réinterprétée)	Appropriation par interprétation ou réinterprétation
Du fait du jugement exprimé sur la structure	Acceptation
	Rejet
	Neutralité

Tableau 27 : *Types et sous-types d'appropriation, d'après De Sanctis et Poole (1994)*

Bien que les auteurs préconisent de dépasser le concept « d'adoption » et de « rejet », leur typologie propose de prendre en compte, outre des appropriations de type « détournement – modification », l'appropriation directe (adoption) et le rejet. Les auteurs prônent une distinction de l'appropriation selon le degré d'utilisation de la technologie correspondant à ce qui est intégré par les concepteurs dans la technologie. On touche ici aux concepts d'usage réel et d'usage prescrit. Si l'usage réel est le même que l'usage prescrit, l'appropriation est directe, si l'usage réel diverge de l'usage prescrit, nous sommes dans le cas d'une « appropriation-modification », voire dans le cas d'une « non-appropriation ».

Pour notre part, il nous paraît important de conserver, à la manière de De Sanctis et Poole (1994), tous les « types » d'appropriation. Ainsi, nous considérons la notion de rejet comme une non-

[183] La structure équivaut à la forme de l'outil.

appropriation qui peut donc être caractérisée comme un type d'appropriation menant à un non-usage. Il est en effet important de ne pas limiter l'appropriation à un usage de l'objet après modification de celui-ci par l'utilisateur, ce qui reviendrait finalement à passer d'un extrême à l'autre.

En parcourant la littérature, nous constatons qu'un certain nombre de modes ou de types d'appropriation ont des significations identiques ou relativement semblables.
Hussenot (2009) distingue deux modes d'appropriation[184] que l'on peut rapprocher de ceux que nous venons de développer : la *reproduction* et le *changement*. La reproduction caractérise une non-utilisation de la fonction principale de l'outil par l'individu. Il n'y a pas de modification de l'artefact mais l'usage qui en est fait n'est pas l'usage prévu. Ce concept est très proche de celui de *déplacement* développé par Akrich (2006). Le changement, pour sa part, désigne une évolution des pratiques de base de l'individu pour utiliser l'outil dans sa fonction prescrite. De la même façon que pour la reproduction, l'artefact n'est pas modifié et l'auteur ne mentionne pas l'ajout d'éventuelles fonctions. Dans ce cas, nous sommes donc très proche du concept *d'application* que nous avons soulevé plus en amont.

Bianchi et Kouloumdjian (1986) proposent de distinguer trois types d'appropriation. La première, qualifiée de « modulation d'usage » par les auteurs qui reprennent le terme utilisé par Perriault (1989), fait référence à un usage prescrit globalement adopté et assumé mais dans lequel il a pu y avoir quelques adaptations. Il est difficile de classer ce concept entre les concepts *d'application* et *d'adaptation.*
Le deuxième type soulevé par les auteurs définit l'appropriation comme une substitution partielle ou totale d'usages inédits aux usages prescrits. Ce concept, dans sa version « partielle », pourrait être rattaché à celui de *déplacement*. En effet, la forme de l'objet n'est pas modifiée. L'auteur prend pour exemple le cas d'un ordinateur « *acheté pour une motivation précise* ». Cet ordinateur, qui ne sera pas modifié « physiquement », verra son usage devenir finalement la recherche d'usage en soi, donc la recherche d'usage inédit : que faire avec cet objet ?
Enfin, les auteurs soulèvent le concept de perversion ou de détournement d'usage. Bianchi et Kouloumdjian (1986) ne mentionnant pas de modification de la forme ou du design, il apparaît que le concept est assez identique à celui précité puisqu'il s'agit de noter un usage réel différent de l'usage prescrit.
Il est intéressant de constater dans ces types développés par Bianchi et Kouloumdjian que la distinction des appropriations se fait essentiellement, pour ne pas dire exclusivement, sur une distinction d'usage. En effet, les auteurs abordent seulement de façon minime la notion d'adaptation dans le premier type d'appropriation. Aucune référence n'est faite à une éventuelle modification de

[184] Hussenot (2009) définit le mode d'appropriation comme « *la façon dont un artefact est approprié* ».

forme ou de design, ce qui a pour conséquence de rapprocher un peu plus les concepts d'appropriation et d'usage.

Andonova (2009), dans une étude portant sur la variété des formes d'appropriation des nouveaux dispositifs de communication, mentionne deux types d'appropriation. Le premier, qualifié de *contournement,* renvoie selon l'auteur au mésusage et peut donc être rattaché au concept de *déplacement* que nous avons eu l'occasion d'aborder. Le second, pour sa part, est qualifié de *désistement et abandon* et renvoie à la notion de non-utilisation et donc au concept de *rejet*.

Sur la base des différents travaux que nous venons d'aborder et en nous inspirant d'une modélisation proposée par Martineau (2009 ; 2012) sur le type d'usage, nous proposons la synthèse suivante :

<table>
<tr><th colspan="4">Outil adopté = outil présent dans l'organisation</th></tr>
<tr><th></th><th colspan="2">Non-modification forme / design</th><th>Modification forme / design</th></tr>
<tr><td></td><td>Utilisation / mobilisation</td><td>Non-utilisation / non-mobilisation</td><td>Utilisation / mobilisation</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Usage prescrit = Usage réel</td><td>Concept d'application ou changement (vision utilisateur)</td><td rowspan="2">Concept de rejet, désistement, abandon

(rejet complet / imposition pure = aucune utilisation, même non prescrite)</td><td rowspan="2">Concept d'adaptation</td></tr>
<tr><td>Si ajout de fonction concept d'extension</td></tr>
<tr><td>Usage prescrit ≠ Usage réel</td><td>Concept de déplacement ou reproduction (vision utilisateur)</td><td>Concept de détournement</td></tr>
</table>

Appropriation simple | Appropriation-modification | Non-appropriation

Tableau 28 : *Types d'appropriation, d'après Martineau (2009, 2012), Akrich (2006), Hussenot (2009)*

L'idée est ici d'englober dans le concept de types d'appropriation les différentes visions développées dans la littérature. Dans notre cas, comme nous avons eu l'occasion de le mentionner, nous distinguons « appropriation » de « type d'appropriation ». Le premier se réfère au processus, le second au résultat de ce processus. Il est à noter que beaucoup d'auteurs utilisent le terme « appropriation » pour désigner aussi bien le processus que le résultat.

Nous posons que l'appropriation et donc son type s'étendent de l'appropriation simple (application) à la non-appropriation (rejet), en passant par des appropriations-modifications (adaptation, détournement, déplacement). Cette matrice permet également de bien caractériser la différence entre les concepts de type d'appropriation et d'usage. L'appropriation englobe une caractérisation de l'usage (existence ou non d'un usage effectif et variation avec un usage prescrit) mais pas uniquement. Elle intègre également les concepts de modification de forme et de design ainsi que celui de fréquence.

Afin de dépasser le simple constat d'adoption ou de rejet de l'outillage de gestion, il était nécessaire de commencer par aborder le concept d'appropriation. Une revue de la littérature récente en Sciences de Gestion nous a permis de distinguer processus d'appropriation et type d'appropriation et d'en poser une définition retenue dans le cadre de cette recherche. Ainsi, nous considérons que le processus d'appropriation fait suite aux processus de diffusion et d'adoption et à un état de type « adopté ». Le **processus d'appropriation** ne peut avoir lieu si l'outil n'est pas présent dans l'organisation. Nous retenons ici les définitions de Perez *et al.* (2005, p. 2), la « *manière pour un acteur de rendre un outil propre à un usage* », Bianchi et Kouloumdjian (1985, p. 144), « *l'idée d'une maîtrise des outils où les groupes concernés deviennent aptes à gérer l'usage de la technologie qui leur est transmise, voire d'en assurer eux-mêmes le développement. L'appropriation est donc ici l'action de rendre propre à un usage, à une destination ; cette action s'expérimentant, se vérifiant socialement, concrètement* », ou encore de Carton *et al.* (2005), qui définissent l'appropriation comme un « *processus par lequel les individus vont rendre un objet, au début forcément inconnu, voire hostile, propre à un usage* ».

L'appropriation n'est donc pas un processus qui commence à la diffusion mais fait simplement référence aux phases d'adaptation ou d'acceptation. Ce processus conduit à certains types d'usage qui, par leur mise en exergue, permettront de caractériser un **type d'appropriation** (en fonction de la modification de l'objet ou du *gap* entre usage prescrit et usage effectif). Ainsi, un type d'appropriation n'est pas un usage en particulier, il ne caractérise pas un usage mais caractérise l'existence ou non d'un usage et le *gap* entre cet usage et un éventuel usage prescrit. Un type d'appropriation ne peut donc être défini sans connaître les usages prescrits d'un outil et la forme d'origine de l'outil. C'est pourquoi nous pensons qu'il est préférable d'étudier les types d'usages effectifs des outils et non directement leur statut d'appropriation, et ce du fait que la caractérisation du type d'appropriation s'avère délicate puisqu'il faut connaître ce qu'était l'outil avant son appropriation.

De plus, l'appropriation en elle-même ne nous renseigne pas sur ce qu'il est fait explicitement de l'outil. Il est donc difficile d'évaluer si ce dernier s'inscrit dans une logique d'évaluation ou d'amélioration de la performance. Comme le souligne Grimand (2011), « *la valeur d'un outil de gestion ne peut être appréciée ex ante, indépendamment de ses usages effectifs ou potentiels* », d'autant plus que ces derniers ne peuvent plus aujourd'hui être caractérisés de façon binaire : utilisation *versus* non-utilisation (Oiry, 2012).

L'étude de l'outillage ne peut se limiter à l'étude de l'appropriation et doit s'inscrire dans une étude des usages effectifs de façon à répondre à la question suivante : Que deviennent les outils de gestion

au sein des ESMS, et plus particulièrement dans les mains des directeurs d'ESMS ? (pour reprendre une formulation de Grimand (2006)[185]). C'est l'objet de la section 3.

Section 3 : Le concept d'usage et les usages des outils de gestion

Lorsque l'on évoque le concept *d'appropriation*, il est impossible de ne pas aborder celui *d'usage,* il en va de même dans la situation inverse. En réalité, ces deux concepts sont assez indissociables dans la littérature, et il est d'ailleurs surprenant de constater que certains travaux portant sur l'appropriation ne fassent pas référence aux usages. Pour De Sanctis et Poole (1994, p. 129), l'appropriation a lieu quand « *les gens choisissent activement comment les structures techniques seront utilisées*[186] ». L'appropriation ou plus précisément les types d'appropriation se construisent donc à partir des usages effectifs.

Comme nous l'avons abordé plus en amont, pour bien cerner les relations entre usage et appropriation, il convient en fait de distinguer les concepts de « processus d'appropriation » et de « type d'appropriation ». En effet, l'usage peut être considéré d'une part comme le résultat du « processus d'appropriation » et d'autre part comme définissant le « type d'appropriation » au sens développé dans le chapitre précédent sur la base des travaux d'Akrich (1998). La notion d'usage en elle-même est également l'objet de diverses interprétations et définitions dans la littérature. Après l'avoir défini et distingué d'autres concepts souvent mobilisés pour étudier les pratiques de gestion (3.1), nous reviendrons sur la nécessité de dépasser une simple approche quantitative des usages, les étudiant comme « ce qui est fait concrètement avec les outils de gestion » (3.2). Nous dresserons ensuite une revue de la littérature des rôles et usages des outils de gestion (3.3). Enfin, sur la base de cette revue de la littérature, nous proposerons une typologie de types d'usages (3.4).

3.1. L'usage : une notion polymorphe à distinguer d'autres concepts

Après être revenu sur les définitions du concept d'usage au sein de la littérature (3.1.1.), nous le distinguons d'autres notions fréquemment utilisées dans le cadre de l'étude des pratiques de gestion (3.1.2.).

---

[185] Grimand (2006) : « Que deviennent les outils de gestion dans les mains de ceux qui les instrumentent ? »

[186] « *People actively select how technology structures are used, and adoption practices vary* » (De Sanctis et Poole, 1994, p. 129).

3.1.1. Définir l'usage : approche quantitative et qualitative

Comme le fait remarquer Chambat (1994), la notion d'usage connaît des sens multiples : « *ces acceptions pourraient être distribuées selon le continuum allant de l'emploi à l'appropriation, en passant par la demande, l'utilisation, la pratique* » (p. 249). Ce positionnement est repris par Breton et Proulx (2002) pour qui l'usage fait référence, selon les contextes d'analyse et les cadres théoriques, à « *un continuum de définitions, allant du pôle de la simple "adoption" (achat, consommation, expression d'une demande sociale en regard d'une offre industrielle) au pôle de l' "appropriation"* ». Ainsi, le concept d'usage est considéré comme « complexe » (Bachelet, 2004 ; Breton et Proulx, 2002) ou « ambigu » (Vitalis, 1994), et cela du fait qu'il n'est pas un objet naturel mais un construit social (Chambat, 1994).

Partant de ce constat, il est possible de distinguer deux définitions du concept d'usage. Il peut tout d'abord être défini comme « *une pratique sociale que l'ancienneté ou la fréquence rend normale dans une culture donnée* » (Dictionnaire de la sociologie, 1999, p. 556). Le concept de fréquence a été grandement mobilisé dans les premières études portant sur les usages, de même que celui d'intensité. De tels concepts inscrivent l'usage dans une perspective quantitative visant à répondre à la question : « combien de fois ? »

L'une des particularités de cette définition est que le concept d'usage n'est pas rattaché à un objet ou à un outil. Lacroix (1994) n'utilise d'ailleurs ni le concept d'objet, ni celui d'instrument ou encore d'outil lorsqu'il définit l'usage : « *Des modes d'utilisation se manifestant avec suffisamment de récurrence et sous la forme d'habitudes suffisamment intégrées dans la quotidienneté.* »

La seconde définition proposée par le dictionnaire de la sociologie est la suivante : *« Utilisation d'un objet, naturel ou symbolique, à des fins particulières* ». Contrairement à la première, le concept d'objet, d'outil y tient une place importante. Cette relation entre le concept d'usage et le concept d'outil se retrouve dans la majorité des définitions d'usage. Belisle (2002) définit l'usage comme une « *activité sociale repérée pour sa fréquence, qui consiste à user de quelque chose, à s'en servir à une fin précise, à l'appliquer pour satisfaire un besoin* » (*ibid.*, p. 8). Pour Bachelet (2004), qui reprend les travaux de Docq et Daele (2001), l'usage « *constitue un ensemble de pratiques, une façon particulière d'utiliser quelque chose, un ensemble de règles partagées socialement par un groupe de référence et construit dans le temps* ».

Breton et Proulx (2002) utilisent également le concept d'objet : l'usage « *est ce que les gens font effectivement avec les objets et dispositifs techniques* ». La définition proposée par De Certeau (1990), bien que pouvant être considérée comme originale, s'inscrit dans un même courant. L'auteur considère que l'usage est une occasion de créativité culturelle de la part des usagers, qui cheminent « *à travers la forêt des produits imposés* ».

Hussenot (2006), en réalisant une synthèse des travaux abordant et mobilisant le concept d'usage, fait ressortir deux acceptions différentes selon les périodes. Il distingue ainsi une première période de 1980 à 2000 et une seconde au-delà de 2000. De 1980 à 2000, le concept d'usage s'intéresse à l'individu et à l'utilisation qu'il fait de l'outil. A partir de 2000, le concept d'usage est étendu aux facteurs psychologiques, cognitifs ou sociologiques. En réalité, la définition de l'usage dans sa deuxième version se transforme en définition de la conception de l'usage. Hussenot (2006) prône alors une considération du concept d'usage dans sa première version : « **ce que font les individus avec un objet et comment ils le font à un moment précis** ». Cette dernière renvoie à une approche qualitative de l'usage. Il est à noter qu'en Sciences de Gestion, le concept d'usage des TIC fait essentiellement référence à deux critères qui sont l'intensité d'utilisation et la satisfaction des utilisateurs (Bachelet, 2004). Cette conception de l'usage s'inscrit dans un concept d'usage assimilé au concept d'utilisation et dans une approche plutôt quantitative.
Le concept d'usage n'apparaît cependant pas comme le seul concept utilisé pour qualifier les pratiques de gestion.

3.1.2. Distinguer l'usage d'autres concepts

Dans la littérature, le concept d'usage est souvent mobilisé, voire remplacé par des termes qui semblent identiques. On parlera ainsi d'utilisation, de pratique. Afin de positionner notre travail de recherche, il paraît important de se questionner sur ces termes : sont-ils des synonymes ou doivent-ils être distingués du concept d'usage ?

Les termes les plus couramment utilisés sont ceux d'utilisation et de pratique. Le concept d'usage est distingué de celui de pratique par Jouët (1993). Pour ce dernier, l'usage est plus restrictif « *et renvoie à la simple utilisation, tandis que la pratique est une notion plus élaborée qui recouvre non seulement l'emploi des techniques (l'usage) mais aussi les comportements, les attitudes et les représentations des individus qui se rapportent directement ou indirectement à l'outil* » (*ibid*., p. 371). Breton et Proulx (2002) distinguent également les concepts d'usage et de pratique. Pour ces derniers, l'usage est une manière de faire singulière avec un objet particulier, tandis que la pratique est une notion plus large qui englobe l'un des grands domaines des activités des individus en société : le travail, les loisirs, la famille, etc. Ainsi, l'usage est-il compris dans la pratique : pour une certaine pratique de consommation, un individu aura un usage d'un dispositif technique particulier.
L'autre concept souvent mobilisé est celui d'utilisation. L'utilisation précéderait l'usage, tout du moins dans une perception de l'usage comme un processus relativement long qui demande à se stabiliser. Selon Lacroix *et al.* (1992, p. 94), « *tout au long du processus d'implantation et de généralisation d'une technologie nous avons à faire à des utilisations et non à de véritables usages sociaux. Ces utilisations ne devraient être considérées que comme des "contributions" au processus de formation d'usages* ». Cette définition de l'utilisation est complétée par celle de Thevenot (1993).

Pour ce dernier, l'utilisation est le point de transaction entre l'utilisateur et le dispositif. Elle relève du cadre ergonomique et est davantage restrictive (Davallon, Le Marec, 2000). Elle se réfère à la notion d'utilisabilité (Nielsen, 1993). L'utilisation sera décrite en regard d'une conformité au mode d'emploi plus ou moins importante (Breton et Proulx, 2002). Rabardel (1995) distingue également le terme d'usage et d'utilisation. Pour lui, « *l'utilisation est la manière générique d'agir avec un instrument socialement admis en particulier au sein d'une communauté professionnelle, c'est la pratique générique de l'instrument ; l'usage est la façon dont le sujet agit, ici et maintenant, avec l'instrument. L'utilisation est générique, l'usage est singulier et situé* ».
Cependant, cela n'empêche pas certains auteurs de poser que l'usage renvoie à l'utilisation de l'outil (Jouët, 1993 ; Vitalis, 1994). Une telle posture refléte la distinction faite par Hussenot (2006) d'un usage comme simple utilisation et d'un usage intégrant les comportements et les représentations des utilisateurs. En ce qui nous concerne, l'usage sera entendu dans sa première définition : **ce que font concrètement les gens avec l'outil.**

3.2. Dépasser une simple approche quantitative[187] des usages

Il est important de distinguer « ce que l'on fait avec un objet », le « pourquoi on l'utilise », et la fréquence et l'intensité d'usage, c'est-à-dire le « comment on l'utilise ». Ces deux approches permettent de caractériser l'usage. Chaque usage d'outil doit donc être caractérisé par une fréquence (voire une intensité si cela s'y prête) et par un *usage effectif* au sens de *rôle*. Comme nous avons eu l'occasion de le développer plus haut, nombre d'études empiriques en Sciences de Gestion ont porté sur l'étude des fréquences et intensité d'usage. Bien souvent, ces études avaient pour objectif de dresser un état des lieux des outils présents et l'usage était analysé en termes de fréquence et d'intensité d'utilisation. Il convient aujourd'hui de dépasser cette approche.

Ainsi, si l'usage peut être « agrégé » en type d'usage, il peut également être caractérisé. Dans la littérature, nous trouvons les concepts *d'usage conforme* (Perriault, 1989), *d'usage minimal et avancé* (Berard et Rocher, 2002) ou encore *d'usage prescrit ou effectif* (Millerand, 1998 ; Martineau, 2009).

La notion d'usage conforme a été développée par Perriault (1989) lors de son analyse des usages des machines à communiquer. L'usage conforme désigne un usage réel qui correspond aux prescriptions du concepteur, du vendeur, plus généralement de l'acteur qui fournit l'outil. L'auteur fait remarquer par la même occasion que l'usage peut être détourné. Les nombreuses études d'usage réalisées dans le domaine des TIC montrent que l'usage conforme n'est pas automatique et que nombre de différences sont liées notamment à l'intensité d'utilisation. L'usage peut se définir par son ou ses

[187] Nous entendons par là les approches faisant uniquement référence aux concepts de « fréquence » d'usage sans s'intéresser à « quels usages ».

« rôle(s) », son intensité et sa fréquence. Dans le cadre de l'étude d'un usage conforme ou non pour un outil de gestion, seuls le rôle et l'intensité pourront être utilisés, le concept de « fréquence prescrite » n'existant pas vraiment. En pratique, la conformité sera souvent évaluée par l'usage dans le sens de « ce que les gens font effectivement avec les outils », le rôle. Cependant une difficulté peut apparaître au moment de définir le rôle prescrit. Peut-on réellement définir un ou des rôle(s) prescrit(s) pour chaque outil de gestion?

L'usage peut également être qualifié par les notions de « *minimal* » et « *avancé* ». C'est Bérard et Rocher (2002) qui montrent que l'usage d'une même technique peut être très différent, et cela au sein d'une même entreprise. Ils mettent ainsi en exergue l'importance du facteur « individu » dans les usages. Les auteurs, dans ce cadre, distinguent deux types d'individu. Les premiers ont un usage minimal des outils dont ils disposent, les seconds ont un usage avancé et font preuve d'inventivité par rapport aux usages prescrits. Les auteurs insistent sur la dimension temporelle et sur le fait qu'un individu peut donc commencer par utiliser l'outil de façon *minimale* puis, par la suite, l'utiliser de façon *avancée*.

La dernière qualification distingue les usages prescrits des usages effectifs. On trouve également dans la littérature les concepts d'usages prévus et usages constatés. Le concept d'usage prévu ou prescrit fait référence à un usage « intégré » dans l'outil par un concepteur. À l'inverse, le concept d'usage réel ou constaté désigne ce qui est fait de l'outil par l'utilisateur. Les travaux portant sur l'appropriation trouvent pour partie leur « source » dans ces deux concepts. En effet, c'est l'écart, le *gap* entre l'usage prévu et l'usage constaté qui va définir en partie l'appropriation (Martineau, 2009 ; 2012).

Dans une perspective d'étude de la diffusion des principes du NPM à travers l'outillage de gestion, il est plus particulièrement intéressant d'étudier l'usage en termes d'usage effectif (approche qualitative) et de rôle. En effet, ce n'est qu'en sachant précisément ce qui est fait de l'outillage de gestion que nous pourrons évaluer la pénétration des principes du NPM au sein des ESMS et dans les pratiques de gestion des directeurs.

3.3. Types d'usages et rôles des outils de gestion

Faut-il distinguer les concepts de rôles et de types d'usage des outils ? Dans la littérature, Martineau (2008) emploie le concept de rôle en lieu et place de celui que nous qualifions de type d'usage. La différence peut tenir au fait que l'usage fait la plupart du temps référence à un constat « ce qui est fait réellement de l'outil » tandis que le rôle renvoie souvent (mais pas toujours) à « ce pourquoi l'outil a été conçu » ou « ce qui devrait être fait de l'outil » (usage potentiel au moment de la conception). Un type de rôle peut donc devenir un type d'usage. Partant de ce constat et pour ne pas oublier d'usage, nous avons choisi de nous intéresser également au concept de rôle (usage potentiel) dans la littérature.

3.3.1. Une variété de rôles dans la littérature en Sciences de Gestion

Pour Berry (1983), le rôle de l'outil de gestion est de réduire la complexité : « *Les abrégés du vrai se résument souvent à quelques chiffres simples ; on mesure par exemple l'état du pays à l'aide de quatre chiffres (inflation, chômage, solde du commerce extérieur, solde budgétaire) ; on évalue la santé d'une entreprise à travers quelques ratios comptables (...). Les abrégés du bon s'énoncent souvent de façon lapidaire : on dit par exemple "le déficit budgétaire ne doit pas dépasser 3 %" (...). Tous ces raccourcis permettent de gagner du temps et c'est leur fonction immédiatement apparente pour qui étudie la gestion.* »

Dans ce cadre, l'outil est utilisé par l'individu du fait de ses capacités limitées qui ne lui permettent pas de traiter seul une quantité importante d'informations (Simon, 1961). Ainsi, grâce à l'outil de gestion, l'individu peut avoir accès plus facilement à l'information et faire des choix dans des situations d'urgence.

Toujours selon Berry (1983), l'outil de gestion, outre le fait de jouer un rôle important pour « produire de la gestion », à savoir : coordonner des activités, choisir des investissements, fixer des prix, permet également de « réguler les rapports sociaux » au sein de l'organisation.

Ainsi, par la formalisation de procédures, de normes et de comportements il canalise les rapports de force qui s'exercent entre les différents membres d'une organisation. Berry (1983) parle de *« cristallisation de rapport de force ».* L'auteur distingue ainsi les usages rationnels de l'outil (prise de décision, pilotage) des usages cognitifs et managériaux (régulation des rapports de force, dialogue entre les membres d'une organisation).

Dans le même type d'idée, Mayer (1981) propose une distinction entre valeur technique, qui fait référence au « *rôle officiel d'un instrument de gestion* » (mesure, pilotage), et valeur institutionnelle qui fait référence au rôle de régulation des rapports sociaux de l'outil de gestion. Les outils de gestion peuvent ainsi avoir des usages variés et simultanés.

Pour Lorino (2002), les outils de gestion sont des signes. Ils sont interprétés par les acteurs et peuvent donc avoir des buts ou des finalités différents. Cette vision est d'ailleurs partagée par De Vaujany (2005) pour qui, en fonction de l'entité ou de l'acteur considéré, l'outil de gestion peut changer de statut. Cependant, en termes de rôle, Lorino (2002, p. 20) précise que « *l'outil de gestion se veut essentiellement lecture de l'entreprise en termes économiques (au sens large du terme économique : évaluatif d'une valeur créée comme réponse à un système d'objectifs et de contraintes) ».*

Dans ce cadre, Lorino (1989, p. 119) distingue deux types d'impératifs de gestion : l'aide à la décision et la « mesure-représentation ». Les premiers fournissent des règles de décision cohérentes avec la stratégie de l'entreprise, les seconds servent à « *évaluer de manière continue l'état du système, son écart avec les objectifs, et à faire évoluer les règles de décision en fonction des résultats observés* ».

Le rôle multiple des outils de gestion est également mis en exergue par Moisdon (1997) et David (1998). (Tableau 29)

Rôle de l'outil	Définition
Conformation	Normer les comportements, au sens de les rendre conformes à un « optimum » postulé par l'outil.
Investigation du fonctionnement organisationnel	La confrontation entre l'outil et l'organisation conduit à l'explication des « lois » de cette dernière ; l'outil permet de révéler les déterminants essentiels de l'organisation et d'aider les acteurs à imaginer de nouveaux schémas d'évolution.
Accompagnement de la mutation	Le point de départ n'est pas la volonté d'introduire un outil nouveau mais de concevoir des outils qui accompagnent et facilitent un changement décidé par ailleurs. L'outil joue le rôle de support d'une construction progressive de représentations partagées.
Exploration du nouveau	L'outil joue un rôle non seulement dans la transformation des règles organisationnelles mais aussi dans le questionnement et la transformation des savoirs « techniques ».

Tableau 29 : *Rôles des outils de gestion (David, 1998, p. 55)*

Pour sa part, Gilbert (1998) considère que les outils peuvent être : modèle prescripteur de conduite, instrument d'analyse du contexte ou outils d'aide à la gestion opérationnelle.

L'auteur définit le modèle prescripteur de conduite comme un modèle qui « *se propose non pas d'expliquer un phénomène tel qu'il se manifeste d'ordinaire, mais tel qu'il devrait se manifester* » (*ibid.,* p. 39). Il en donne quelques exemples : le système d'enregistrement des écritures comptables, le modèle d'optimisation de la quantité à produire, etc.

Les instruments d'analyse du contexte sont *« dédiés à l'étude des situations de gestion »,* et *« s'appliquent plus directement au traitement des informations »* (*ibid.*, p. 40). On peut citer tous les tableaux de bord ou les méthodes de diagnostic.

Enfin, les outils d'aide à la gestion opérationnelle ont pour *« rôle d'accompagner l'activité de ceux que l'on nomme les « opérationnels »* (*ibid.*, p. 41). On peut citer les barèmes de prix, les fiches articles et fournisseurs, les tableaux de bord en comptabilité de gestion, etc.

David (1996) propose une typologie opposant des outils « cognitifs », des outils « relationnels » et des outils mixtes. On parlera également d'outils orientés « relations » ou « connaissances » (David, 1998). Selon l'auteur, les relations sont *« les différents types de contacts et de connexions, formels ou informels, directs ou non, qui existent entre des acteurs ou des groupes d'acteurs de l'organisation »* (David, 1996, p. 4), tandis que les connaissances représentent l'ensemble des informations et représentations *« élaborées, transmises, mémorisées par tout ou partie de l'organisation »* (David, 1996, p. 4).

Au-delà de cette distinction en fonction de l'objet de l'outil, David (1996) suggère également de prendre en compte le degré de précision et donc implicitement le degré de formalisation. L'auteur

parle de « cadrage » quand l'outil n'est défini que dans ses grandes lignes, et de « détail » quand l'outil est défini de manière détaillée.

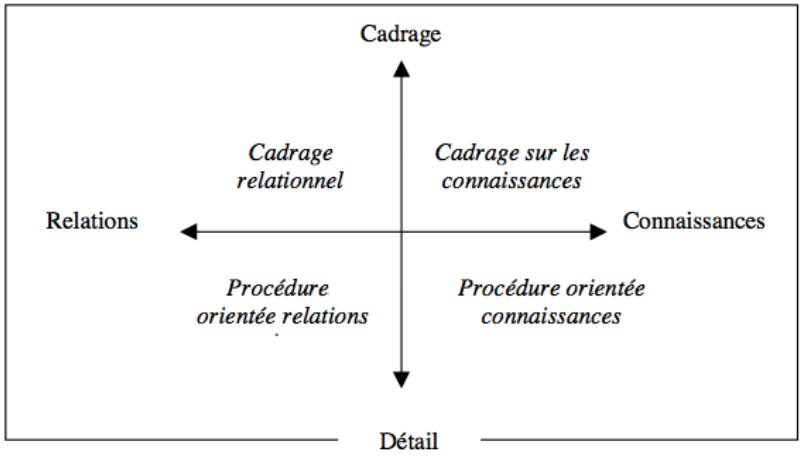


Illustration 17 : *Outils de gestion et situations types, d'après David (1996)*

Pour sa part, Simons (1995) propose une typologie des systèmes de contrôle en distinguant le contrôle diagnostic et le contrôle interactif. Selon l'auteur, le contrôle diagnostic « *se fait via une batterie d'indicateurs reflétant les différentes dimensions de la performance de l'entreprise ou plus généralement les informations qui sont nécessaires aux managers* » (p. 59). Ce type de contrôle a pour but d'être exhaustif dans la mesure de la performance. Le contrôle interactif sert aux managers à « *interagir très fortement avec leurs subordonnés pour traiter des priorités stratégiques et s'impliquer personnellement dans leurs décisions* » (p. 95).

Nous avons eu l'occasion d'aborder plus en amont la notion de technique managériale, développée par Hatchuel et Weil (1992). Les auteurs y développent les notions de *substrat technique, philosophie gestionnaire* et *vision simplifiée de l'organisation*. Cet ensemble de concepts peut permettre de caractériser des rôles différents attribués aux outils de gestion par les individus. On parlera de construits sociocognitifs ou de représentations sociales incorporées dans l'instrument. Les auteurs invitent à une « déconstruction » de l'outil et font ressortir à travers la notion de *philosophie gestionnaire* des rôles potentiels de l'outil attribués par les gestionnaires.

Les travaux montrant que l'outil de gestion ne se limite pas à un rôle d'aide à la décision sont nombreux. En effet, des chercheurs ayant mené des études sur des outils de gestion bien spécifiques mettent en avant également un rôle « *d'influence et de contrôle, d'accroissement de la confiance dans des décisions prises dans des environnements incertains, de légitimation de l'organisation et enfin de favorisation des intérêts personnels au sein de l'organisation* » (Rocher, 2009).
On peut citer les travaux de Burchell *et al.* (1980) ainsi que d'Ansari et Euske (1987) qui ont travaillé sur les outils comptables et l'information financière au sein des organisations. Ces auteurs ont développé tous deux des typologies relativement proches. La typologie d'Ansari et Euske (1987) est

établie suivant, d'une part, les finalités de l'action comptable (aide à la décision et influence) et d'autre part les utilisateurs concernés (internes et externes). Celle de Burchell *et al.* (1980) est basée sur le degré d'incertitude du dirigeant en ce qui concerne les conséquences de l'action organisationnelle et le degré d'incertitude des objectifs rattachés à l'action.

	Utilisateurs concernés	
Orientation de la décision	**Interne**	**Externe**
Aide à l'information	*Mesure de l'efficience*	*Accès aux ressources*
Influence	*Influence des comportements*	*Légitimité*

Tableau 30 : *Les rôles de la comptabilité dans les organisations (Ansari et Euske, 1987, p. 553)*

Burchell *et al.* (1980), dans leurs travaux, suggèrent de dissocier les « rôles affichés » des outils de contrôle et « les raisons » qui ont conduit à les mettre en place. Bouquin (2001), dans la même lignée, affirme que « *certaines organisations pratiquent un contrôle de gestion de façade, un simple rituel financier à usage externe, qui met en confiance les tuteurs et apporteurs de fonds* ».

		Incertitude quant aux objectifs de l'action	
		Relative certitude	**Relative incertitude**
Incertitude liée aux conséquences de l'action	**Relative certitude**	*Aide à la décision*	*Arguments*
	Relative incertitude	*Outils d'apprentissage*	*Outils de justification*

Tableau 31 : *Incertitude, prise de décision et rôles des pratiques comptables (Burchell et al., 1980, p. 14)*

Comme le souligne Berry (1983), le « *rôle d'un outil de gestion est multidimensionnel* ». Aussi, étudier un état d'adoption n'est pas suffisant si l'on souhaite faire le lien entre outil de gestion et performance.

3.3.2. Les usages des outils de gestion dans les études empiriques

Afin de construire une typologie des types d'usage, nous proposons de revenir sur les études empiriques en Sciences de Gestion. Bien qu'un découpage plus fin s'impose, la lecture des travaux académiques nous invite à distinguer deux grandes approches dans les usages attribués à l'outil de gestion :

- une approche considérant uniquement les perspectives instrumentales et rationnelles de l'outil. L'usage est ici considéré dans des logiques techniques et économiques. Cette approche fait référence principalement aux travaux les plus anciens ;

- une approche prenant en compte à la fois une perspective rationnelle mais également les dimensions interactives et cognitives de l'outil de gestion. L'usage dans ce cadre s'inscrit dans des logiques sociales et cognitives, voire symboliques.

Cette lecture a déjà été en partie mise en exergue dans les travaux en sociologie portant sur l'étude des usages (Vitalis, 1994 ; Vedel, 1994 ; Breton et Proulx, 2002).

La première approche s'inscrit dans une optique purement instrumentale. Berland (1999), dans une étude portant sur le rôle du contrôle budgétaire, relève un certain nombre d'usages. Baudet (1941) et Hofstede (1967) mettent en exergue des usages tels que « la prévision et l'établissement du programme d'activité », « l'observation des éléments capables de modifier les prévisions », « la recherche des causes et écarts », « la planification », « la mesure des résultats », « le contrôle comptable des coûts de revient standards ». Lavigne (2000), dans son étude portant sur les états financiers, s'inscrit dans une telle perspective en soulignant l'existence de trois usages : « fixer les objectifs », « prendre des décisions » et « gérer » (référence à la gestion courante). Justin (2006), pour sa part, propose de distinguer les outils de pilotage, les outils de suivi et les outils de diagnostic. Ainsi, selon l'auteur, les premiers permettent d'assurer « *la cohérence entre la stratégie et les actions opérationnelles* », en fournissant à l'utilisateur les moyens de guider instantanément « *les actions vers un but fixé, et d'ajuster immédiatement, si nécessaire, les conséquences de ces actions* ». Les outils de suivi pour leur part doivent être distingués des outils de pilotage du fait qu'ils ne permettent pas de guider l'action mais simplement de la surveiller *a posteriori* (Justin, 2006). Enfin, les outils de diagnostic vont permettre d'évaluer le degré d'atteinte des objectifs stratégiques.

Une telle perspective a cependant été rapidement supplantée du fait des limites d'une approche purement rationaliste. Ainsi, les travaux, tout en continuant à intégrer ces dimensions d'usage, vont intégrer une dimension managériale à l'outillage de gestion. On retrouve cette dimension à travers les usages tels que *la coordination* (Hopwood, 1974 ; Barrett et Fraser, 1977 ; Samuelson, 1986 ; Bouquin, 2001), *la motivation* (Hopwood, 1974 ; Barrett et Fraser, 1977 ; Samuelson, 1986 ; Lyne, 1988 ; Bouquin, 2001), *l'accompagnement de la mutation, ou l'outil de gestion comme outil d'apprentissage* (Burchell *et al.*, 1980 ; Moisdon, 1997 ; David, 1998 ; Martin, 2007 ; Rocher, 2008 ; Grimand, 2011) ou encore *la négociation* (Aggeri *et al.*, 2009).

Cette perspective managériale est mise en exergue récemment par Grimand (2011) qui soulève le « *rôle de catalyseur de l'action* » de l'outil de gestion, permettant de focaliser l'attention des acteurs et de les mettre en mouvement. Sponem et Lambert (2010) soulignent qu'au-delà des aspects stratégiques d'évaluation des besoins financiers ou de coordination des activités, le budget a également un rôle managérial. Il sert ainsi à « *définir les responsabilités et à contractualiser les engagements, à motiver les opérationnels, (…) et à communiquer entre les niveaux hiérarchiques* ».

La double perspective « rationnelle » et « managériale », est également identifiée par Lorino (2002) qui souligne que « *l'efficacité d'un outil de gestion dépend de son aptitude à répliquer la réalité, mimer le réel* », mais qu'il est de plus un « *vecteur de rationalisation, de normalisation des comportements* ».

Plus récemment, Dreveton *et al.* (2012), dans le cadre d'une étude portant sur la construction d'un outil de gestion au sein d'une université, soulèvent par l'intermédiaire des représentations d'acteurs un certain nombre d'usages différents. L'outil est ainsi à la fois un outil support à la décision stratégique, un outil de quantification et de rationalisation du fonctionnement, un outil d'optimisation du contrôle financier ou encore un outil aux vertus pédagogiques.

Mais les usages de l'outillage de gestion ne se limitent pas à ces rôles qui restent, malgré la dimension managériale, relativement rationnels. La littérature souligne ainsi l'importance de l'outil de gestion comme outil de communication *interne* (Otley, 1977 ; Ansari et Euske, 1987 ; Simons, 1995 ; De Vaujany, 1999) et *externe* (Bunce *et al.*, 1995 ; Rouchon *et al.*, 2010 ; Burchell *et al.*, 1980 ; Covaleski et Dirsmith, 1983 ; De Vaujany, 1999). Lafontaine (2003) souligne également, à propos d'une étude portant sur la comptabilité environnementale, que l'utilisation peut être orientée *gestion* (produire des informations pour faciliter la prise de décision), mais également *communication* par le biais de publications à des parties prenantes. Dans une même optique, Bescos (2011), dans une étude portant sur l'utilisation du budget dans un contexte de crise, souligne que le budget est utilisé comme outil de suivi, de pilotage et de prévision mais également comme outil de communication sur les marchés financiers ou comme outil de dialogue interne. Amans *et al.* (2010), à propos du budget également, mettent en lumière un usage instrumental caractérisé notamment par la prévision de l'allocation des ressources ainsi que par le contrôle des résultats. Ils mettent aussi en exergue ce qu'ils qualifient de « fonction politique du budget », à savoir les échanges et interactions internes (avec les salariés) ainsi que la communication et la négociation externe (notamment avec les financeurs). Aubouin *et al.* (2012), dans le cadre d'une étude empirique portant sur les outils de gestion dans les organisations culturelles, font le même constat : les outils peuvent permettre de piloter le projet en termes de moyens ou de ressources mais également de communiquer à l'externe. Les auteurs ajoutent que l'outil peut aussi être utilisé pour répondre aux pressions internes et externes.

Ce dernier point soulevé par les auteurs fait référence au rôle de légitimation accordé à l'outil de gestion (Demeestère, 2000). Cette perspective a été fortement développée ces dernières années. La légitimation peut être à destination externe (Ansari et Euske, 1987 ; Bouquin, 2001 ; Chalayer-Rouchon *et al.*, 2005 ; Moisdon, 2005 ; Rocher, 2009) mais également interne (Rouchon *et al.*, 2010). Récemment, Bédé *et al.* (2012) soulignent l'importance de la légitimité dans l'usage d'un outil de gestion de la qualité au sein d'un IAE (Institut d'Administration des Entreprises). Les auteurs, à travers les différents types de légitimité, illustrent la recherche d'une légitimité à l'externe (auprès du réseau des IAE, des étudiants) mais également d'une légitimité à l'interne (auprès des salariés pour la direction, ou auprès des enseignants pour le personnel administratif). L'importance de la légitimité est également identifiée par Busson-Villa et Gallopel-Morvan (2012) dans une étude portant sur la normalisation des associations. Une telle perspective est aussi développée par des auteurs s'inscrivant dans une perspective néo-institutionnelle (Meyer et Rowan, 1977) et d'étude de l'isomorphisme à travers le concept de mimétisme. Eggrickx (2012) souligne ainsi, dans le cadre d'une étude portant sur l'adoption d'un outil de gestion par mimétisme, qu'il existe plusieurs formes

de mimétisme conduisant à des types d'usages distincts. Ainsi, certains mimétismes seront propices au management de la performance en créant un effet d'apprentissage et en positionnant l'outil comme une machine à apprendre. D'autres, au contraire, qu'il qualifie de « faux mimétisme » conduiront à utiliser l'outil comme une machine à légitimer.

Enfin, certains travaux, bien que s'inscrivant plus particulièrement dans le champ des systèmes d'information, soulignent le concept de « non-usage » à travers les « non-usagers » (Wyatt *et al.*, 2003 ; Wyatt, 2010 ; Jauréguiberry, 2010, 2012). Le concept englobe les individus n'ayant pas accès à l'objet[188] et les individus n'utilisant pas l'objet bien qu'y ayant accès. Il évoque des utilisateurs « esquivant » l'usage, « abandonnant » l'usage (Lenhart et Horrigan, 2003) ou plus simplement « refusant » l'usage (Laborde et Soubiale, 2008), c'est-à-dire des non-usages volontaires (Jauréguiberry, 2012) malgré la disponibilité de l'objet.

3.4. Une typologie des types d'usages de l'outillage de gestion

Cet extrait de la littérature nous permet de dresser une typologie des types d'usage que nous serons amené à tester et éventuellement à compléter par le biais de notre étude. Nous incluons également dans cette typologie les rôles mis en exergue dans la littérature.

Nous proposons de distinguer neuf types d'usage : huit vis-à-vis des travaux présents dans la littérature en Sciences de Gestion, auxquels nous ajoutons le concept de « non-usage » bien souvent oublié jusque dans les années 2000 et les travaux de Wyatt *et al.* (2003), Lenhart et Horrigan (2003) ou encore Di Maggio *et al.* (2004) sur les usages inégaux des TIC.

[188] Donc finalement des « non-adoptants »

Illustration 18 : *Les types d'usage possible de l'outillage de gestion*

L'ensemble de ces usages peut être scindé en quatre groupes selon les acteurs ou parties prenantes mobilisés dans l'usage. Au sein de ces usages, il est important de distinguer les parties prenantes pouvant impacter l'usage de l'outil des parties prenantes utilisant l'outil ou étant intégrées dans l'usage. Dans le cadre de cette seconde perspective, il est possible de distinguer :

- les usages rationnels « individuels ». Ces usages, bien que pouvant concerner plusieurs individus au sein d'une organisation, sont le plus souvent réalisés individuellement. Nous parlerons d'une *utilisation privée* au sens de De Sanctis et Poole (1994) ou *d'usage personnel*. Au moment de l'usage de l'outil, la mobilisation d'autres parties prenantes que l'utilisateur n'est pas nécessaire ;
- les usages à dimension interne. Contrairement aux premiers, ces usages font intervenir obligatoirement plusieurs parties prenantes : l'utilisateur et des parties prenantes internes, dans le cadre d'une communication, d'un management ou d'une recherche de légitimation ;
- les usages à dimension externe. Ils sont équivalents aux précédents, mais cette fois avec la participation de parties prenantes externes ;
- les non-usages, qui ne mobilisent donc pas l'individu étudié.

Usages

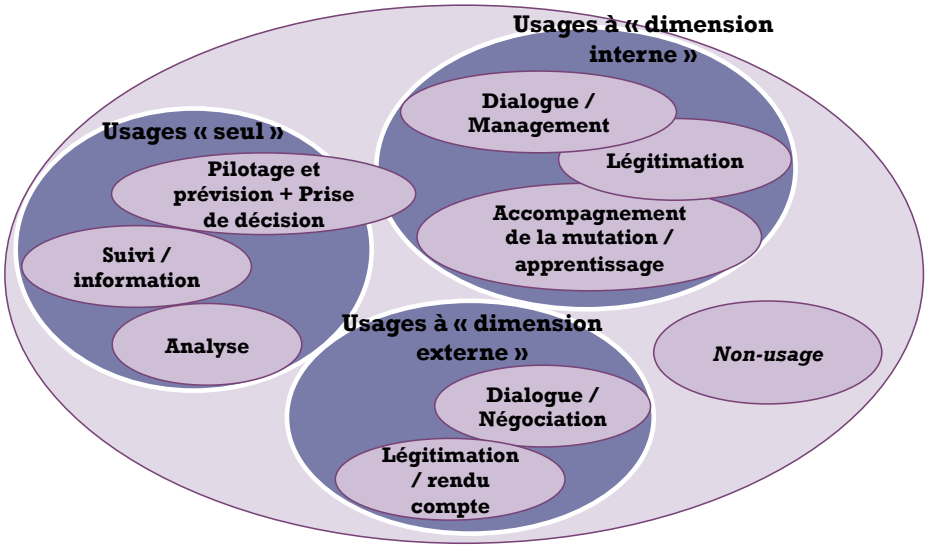


Illustration 19 : *Quatre groupes d'usages selon les utilisateurs et parties prenantes concernées*

Nous reprenons ici, pour chacun des types d'usages proposés, l'ensemble des usages mis en exergue dans notre revue de la littérature.

Les usages « seuls » ou « privés »

Types d'usage « génériques »	Types d'usage et rôles des outils dans la littérature
Suivi interne / Informationnel	Information, simple suivi (David, 1998 ; Amans *et al.*, 2010 ; Martineau, 2012) Aide à l'information (Ansari et Euske, 1987) Répliquer la réalité, mimer le réel (Lorino, 2002) Reflète les différentes dimensions de la performance de l'entreprise (Simons, 1995) Informations nécessaires aux managers (Simons, 1995) Observation continue des évènements capables de modifier les prévisions (Baudet, 1941) Mesure des résultats (Hofstede, 1967) Évaluer (Barrett et Fraser, 1977) Évaluer la performance (Otley, 1977 ; Bunce *et al.*, 1995)
Analyse / Diagnostic – Rôle stratégique	Réflexion sur les transformations (David, 1998) Analyse du contexte (Gilbert, 1998) Évaluation des besoins (Sponem et Lambert, 2010) Contrôle comptable des coûts de revient standards (1941) Contrôler et expliquer les écarts (Lyne, 1988)
Pilotage / Prévision	Prendre des décisions (Lavigne, 2000 ; Lafontaine, 2003 ; Chalayer-Rouchon *et al.*, 2005 ; Grimand et Bachelard, 2005 ; Rouchon *et al.*, 2010) Fixer des objectifs (Lavigne, 2000)

Pilotage / prévision (suite) (la prise de décision peut être interprétée comme un usage à dimension interne du fait de son impact possible sur l'organisation)	Gérer (Lavigne, 2000) Aide à la gestion opérationnelle (Gilbert, 1998) Prévision et établissement de programme d'activité (Baudet, 1941) Autorisation de dépenses, Planification, Prévision (Hofstede, 1967 ; Otley, 1977 ; Lyne, 1988) Planification (Hopwood, 1974) Planifier, coordonner (Barrett et Fraser, 1977) Planification, coordination, déterminer des objectifs, aider à la décision (Samuelson, 1986) Prévision, fixation des objectifs, planification des moyens (Bunce *et al.*, 1995 ; Amans *et al.*, 2010) Gestion prévisionnelle (Bouquin, 1997) Pilote automatique de l'entreprise afin d'obtenir une performance améliorée (Moisdon, 2005)

Les usages à « dimension interne »

Types d'usage « génériques »	Types d'usage et rôles des outils dans la littérature
Légitimation interne	Légitimer en interne et en externe (Rouchon *et al.*, 2010) Légitimité à l'interne (Bédé *et al.*, 2012) Répondre aux pressions internes (Auhouin *et al.*, 2012)
Dialogue interne / managérial	Apprentissage (Chalayer-Rouchon *et al.*, 2005) Conformation, normalisation des comportements (David, 1998) Catalyseur de l'action, focalisant l'attention des acteurs et les mettant en mouvement (Grimand, 2011) Pouvoir (Chalayer-Rouchon *et al.* , 2005) Influence interne (Ansari et Euske, 1987 ; De Sanctis et Poole, 1994 ; De Vaujany, 1999 ; Rocher, 2009) Echange et partage (De Vaujany, 1999) Communication (Moisdon, 2005) Interagir très fortement avec les subordonnés (Simons, 1995) Coordination entre les différents services (Baudet, 1941) Négociation avec les partenaires internes (Amans *et al.*, 2010) Motiver, éduquer (Barrett et Fraser, 1977 ; Lyne, 1988) Instruments de motivation, augmentation de la satisfaction au travail par la participation (Otley, 1977) Motiver financièrement (Samuelson, 1986) Coordination et communication, délégation et motivation (Hopwood, 1974 ; Gervais, 1998 ; Bouquin, 1997, 2001) Management interne (Martineau, 2012)
Accompagnement de la mutation / Apprentissage	Outils qui accompagnent et facilitent un changement décidé par ailleurs (David, 1998) Outil permettant d'initier un changement, par exemple en incitant les salariés à travailler différemment (Martin, 2006) Outil d'apprentissage (Burchell *et al*, 1980 ; Rocher, 2008) Support d'apprentissage (Berry, 1983 ; Moisdon, 1997)

Les usages à « dimension externe »

Types d'usage « génériques »	Types d'usage et rôles des outils dans la littérature
Légitimation externe	Légitimer en interne et en externe (Rouchon *et al.*, 2010) Légitimation de l'action (Chalayer-Rouchon *et al.*, 2005 ; Rocher, 2009) Influence externe (Ansari et Euske, 1987) Valorisation (De Vaujany, 1999) Arguments, machine à rationaliser (Burchell *et al.*, 1980) Mettre en confiance les tuteurs et apporteurs de fonds (Bouquin, 2001) Légitimité à l'externe (Bédé *et al.*, 2012 ; Busson-Villa et Gallopel-Morvan, 2012 ; Eggrickx, 2012) Répondre aux pressions externes (Auhouin *et al.*, 2012)
Dialogue externe / négociation	Un moyen de communiquer (Otley, 1977 ; Bunce *et al.*, 1995 ; Rouchon *et al.*, 2010 ; Bescos, 2011) Négociation et influence (De Vaujany, 1999) Échange et partage (De Vaujany, 1999) Machine politique, promouvoir des valeurs et positions particulières (Burchell *et al.*, 1980) Plaidoyer politique, négociation (Covaleski et Dirsmith, 1983)

Non-usages par l'individu étudié

Types d'usage « génériques »	Types d'usage et rôles des outils dans la littérature
Non usage – Usage non déterminé	Issus notamment des travaux sur les « non-usagers » (Wyatt *et al.*, 2003 ; Jauréguiberry, 2010, 2012) Rituel, habitude (Samuelson, 1986)

Cette typologie permet de mettre en exergue la diversité des usages potentiels d'un outil et peut être rapprochée du concept de « spectre d'usage » au sens de Lenhart et Horrigan (2003). Il s'agit de distinguer les différents états que peut prendre un usage. Perriault (2008) souligne que les états d'usages peuvent être variés et aller « *du refus total* (comprendre non-usage) *à l'emploi pervers* ». L'auteur pose ainsi qu'il n'existe pas un unique usage, mais bien une diversité d'usages et que ces derniers peuvent être rassemblés en « grands types d'usages » tout à fait semblables, et donc former une liste sommaire. Perriault (2008) ajoute que les usages, pour un utilisateur donné, peuvent être multiples et ne s'excluent pas mutuellement. C'est une vision que nous partageons totalement dans le cadre de ce travail de recherche.

Il faut noter que la typologie ici proposée ne prend pas en compte les concepts d'intensité ou de fréquence que nous avons eu l'occasion d'aborder. Elle se limite aux usages en tant que « rôle ». Chaque outil s'inscrivant dans un de ces usages peut, de plus, être qualifié en ce qui concerne son intensité et sa fréquence. Certains auteurs proposent ainsi de distinguer les usages sur la base des

concepts d'intensité et de fréquence. C'est le cas par exemple de Hussenot (2006), qui s'intéresse aussi bien à l'usage dans son rôle qu'à l'usage dans sa fréquence. Les cinq types d'usage d'Hussenot (2006) sont les suivants :

- l'usage de l'outil est directement lié à l'ordre reçu par l'administration (légitimation / outil de communication) ;
- l'outil est alimenté mais pas de façon continue ;
- toutes les fonctionnalités peuvent être utilisées mais de façon aléatoire ;
- seules les fonctionnalités essentielles sont utilisées (les acteurs se servent de l'outil à d'autres fins que prévues) ;
- l'usage de l'outil est intensif, mais il n'y a pas d'interaction entre l'usage de l'outil et le reste des activités de l'individu.

Des concepts intéressants sont à retenir dans la typologie proposée par Hussenot. Les notions d'« alimentation non continue » de l'outil, d'utilisation aléatoire ou spécifique de fonctionnalité (usage partiel) ou encore d'usage intensif permettent de qualifier autrement le concept d'usage. Pour une étude complète des usages de l'outillage de gestion, il apparaît nécessaire de compléter l'approche qualitative (pourquoi et comment ?) par l'approche quantitative (combien ?).
Notons enfin que certains usages présents dans la littérature en Sciences de Gestion n'ont pas été introduits ici dans la typologie. C'est notamment le cas des types d'usage « pour le travail » et « pour la détente » proposés par De Vaujany (1999). En effet, si l'auteur les mentionne dans le cadre de l'étude des usages des TIC, une telle caractérisation ne nous paraît pas opportune concernant les outils de gestion et de performance en milieu organisationnel.

L'objet de cette section était de dépasser la simple notion d'adoption au travers des concepts d'usage et de type d'usage. Il s'agissait également de distinguer clairement les types d'appropriation et les types d'usage. Dans le cadre de cette recherche, nous avons défini l'usage comme **« ce que font les individus avec un objet et comment ils le font à un moment précis »** sur la base de la proposition faite par Hussenot (2006). Le type d'appropriation, comme nous l'avons explicité dans la partie II, ne caractérise pas un usage mais le *gap* entre l'usage constaté et un usage théorique.
La littérature en Sciences de Gestion aborde les concepts de rôles et de types d'usage. Bien que le premier s'inscrive plus facilement dans une perspective théorique de l'usage (usage prescrit) nous avons choisi de ne pas les distinguer afin de mettre en exergue le maximum d'usages possibles concernant les outils de gestion. Il n'en demeure pas moins que nous n'étudions pas les usages prescrits au sein d'un outil de gestion par son concepteur ou diffuseur. Seuls nous intéressent ici les usages effectifs, constatés auprès de l'utilisateur concerné.
À partir de cette revue de la littérature, nous avons montré qu'il était possible de distinguer neuf types d'usage. Nous nous inscrivons ainsi dans les principes de « spectre d'usage » (Lenhart et Horrigan, 2003), « *du refus total* (comprendre non-usage) *à l'emploi pervers »* (Perriault, 2008).

Conclusion du chapitre 2

Dans le cadre du chapitre 2, nous avons tenté de clarifier le positionnement de notre étude. Pour cela, nous avons balayé l'ensemble des étapes de la conception d'un outil à ses usages effectifs, en passant par les phases de diffusion, d'adoption et d'appropriation. Nous avons montré que, si l'étude de l'adoption (outil présent dans l'organisation) est nécessaire pour dresser un premier état des lieux des pratiques de gestion, elle n'est cependant pas suffisante. Tout comme Grimand (2006), nous ne considérons pas que seule l'adoption suffise et que « *l'intendance suivra* » concernant la mise en acte. Il est donc nécessaire d'étudier l'appropriation de l'outillage de gestion ou plus précisément ses usages effectifs : « *ce que font les individus avec un objet et comment ils le font à un moment précis* » (Hussenot, 2006). L'appropriation dépendant des usages, elle ne peut être étudiée dans un premier temps. De plus, son étude peut être délicate sans la connaissance de l'opinion du concepteur ou du diffuseur de l'outil de gestion, et plus particulièrement les usages inscrits dans l'outil (usages prescrits), lorsque l'outil est externe à l'organisation.

Ainsi, si la littérature pose que les usages découlent d'un processus d'appropriation et donc d'un certain nombre de facteurs explicatifs, il n'est pas toujours simple de qualifier le type d'appropriation d'un outil vis-à-vis de son usage constaté. En effet, les travaux portant sur l'appropriation et plus particulièrement les types d'appropriation ne se sont pas inscrits uniquement dans le constat d'un écart entre usage prescrit et usage réel. Ils se sont également inscrits dans le postulat voulant qu'un outil est créé à l'externe par un « individu-concepteur » puis mis en acte par un « individu-utilisateur » qui porte en lui un usage potentiellement différent. Le concept de type d'appropriation concerne donc principalement des outils externes (à un individu, une organisation, un service) utilisés en interne. La difficulté est de définir un type d'appropriation pour un outil à la fois conçu et utilisé en interne : Que signifie dans ce cadre « usage prescrit » ? Le premier usage ? L'usage voulu à l'origine ? Pensé ? Y a-t-il eu changement entre l'usage prescrit et l'usage réel ? Et si oui, comment connaître l'usage « prescrit » ? Doit-on dans ce cas-là considérer que tout outil conçu et utilisé en interne connaît un usage conforme et doit donc être qualifié d'appropriation simple ? Encore une fois ici, il n'est pas certain que le concept d'usage prescrit[189] soit bien adapté à l'étude des usages des outils de gestion, sauf à considérer une définition très générale et rationnelle de l'usage prescrit d'un outil de gestion : « outil d'aide à la décision et de pilotage ». Cela nous ramène aux travers des anciennes perceptions[190]. La solution consiste peut-être à s'intéresser à l'élément déclencheur de la conception de l'outil en tant qu'usage prescrit. La difficulté dans ce cas sera de le distinguer de l'élément déclencheur perçu au moment de l'usage réel.

[189] Issu des travaux en système d'information ou en TIC.

[190] L'outil de gestion n'a pour simple objectif qu'une efficience et une efficacité économique.

Comme nous l'avons montré, l'étude des usages n'est pas nouvelle en Sciences de Gestion. Cependant, la plupart des études empiriques s'inscrivent dans des démarches identiques, ce qui a pour conséquence de limiter notre connaissance des usages de l'outillage de gestion :

- d'une part, la totalité des travaux étudie un unique outil : le budget, le tableau de bord, un outil de gestion de la qualité, une méthode de calcul de coût, etc. Cette perspective limite les comparaisons d'usages au sein d'une même organisation sur différents outils ;
- d'autre part, la plus grande partie de ces études porte sur l'outil budgétaire (Bouquin, 2001 ; Berland, 1999 ; Amans *et al.*, 2010 ; Sponem et Lambert, 2010 ; Bescos, 2011), ce qui ne favorise pas, là aussi, la connaissance des usages des outils de gestion.

C'est pourquoi, dans le cadre de cette étude, nous n'étudierons pas un outil en particulier, mais l'ensemble des outils présents dans les ESMS et pouvant s'inscrire dans l'un des quatre axes de performance illustrant le NPM mis en évidence au chapitre 1.
L'objectif est ici de mettre en exergue les usages effectifs de l'outillage afin de pouvoir évaluer l'inscription (ou non) de ces usages dans les principes portés par le *New Public Management*.

L'analyse que nous avons proposée sur les usages nous amène à compléter notre modèle d'étude et à préciser les aspects étudiés dans le cadre de cette recherche (Illustration 20).

Délimitation de l'étude

Partie II

- État d'adoption = l'outil est-il présent dans l'organisation ?
- État d'usage = l'outil est-il utilisé, et si oui comment ?

Parties III et IV

- Expliquer la présence ou non des outils dans les ESMS
- Expliquer les variations dans les usages

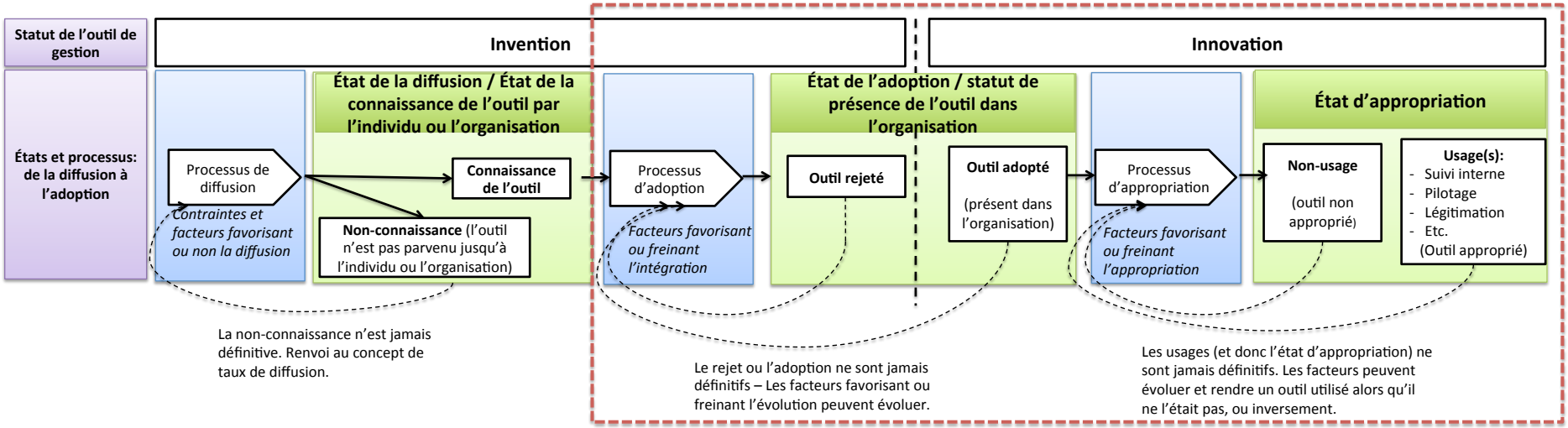


Illustration 20 : *Positionnement de notre étude au sein des processus de diffusion, d'adoption et d'appropriation*

Notons que dans le cadre des parties III et IV, nous ne chercherons pas à définir des étapes menant de l'état de connaissance de l'outil à son usage, mais à modéliser les facteurs impactant d'une part l'adoption de l'outil au sein de l'ESMS et d'autre part les usages que pourrait en avoir le directeur.

Dans un premier temps (partie II), dans le cadre d'une phase exploratoire, nous tentons de mettre en exergue les états de présence ou non des outils de gestion et les usages effectifs des directeurs d'ESMS. Ne sont donc pas traités les facteurs explicatifs à ces états.

Chapitre 3 : ÉTUDE EMPIRIQUE : État des lieux de l'adoption et des usages des outils de gestion au sein des ESMS

Étudier le devenir des outils de gestion dans les organisations revient à étudier leur statut d'adoption, c'est-à-dire leur présence ou non au sein des organisations, ce qui traduit un degré de diffusion, mais également à étudier les usages réels qui en sont faits.
Le chapitre 3 constitue la première phase de notre étude empirique. Après avoir présenté notre méthodologie de recueil et de traitement des données (Section 1), nous présentons nos résultats exploratoires quant à l'état d'adoption et d'usage des outils de gestion au sein des ESMS (Section 2).

Section 1 : Méthodologie de recueil et traitement des données concernant la mise en exergue des outils et pratiques de gestion

Dresser un état des lieux des pratiques de gestion au sein d'un champ organisationnel peu étudié nécessite de mettre en place une méthodologie de nature exploratoire à même de garantir la fiabilité et la validité des données. Pour cela, nous présentons tout d'abord notre méthodologie de récolte des données (1.1.) puis notre méthodologie de traitement et d'analyse des données (1.2.) qui nous permet de garantir la validité et la fiabilité de notre phase exploratoire (1.3.)

1.1. Le choix d'une démarche de récolte des données

Comme le souligne Grawitz (1993 repris par Baumard et Ibert, 2007, p. 96), « *il est de tradition en recherche de faire une distinction entre le qualitatif et la quantitatif* ». Bien souvent, cette distinction se fait sur la nature des données et plus particulièrement sur leurs qualités ou faiblesses supposées ou encore leur degré de scientificité. Pourtant, ces deux approches apparaissent comme complémentaires et se doivent d'être utilisées en fonction des besoins réels du chercheur.
En Sciences de Gestion, le secteur médico-social associatif et les établissements médico-sociaux « handicap » ont fait l'objet de peu d'écrits. Ce constat invite dans un premier temps à une démarche exploratoire.

Nombre d'auteurs soulignent qu'il n'y a pas de conflit entre l'orientation d'une recherche et la méthode de récolte et de traitement des données utilisées (Glaser et Strauss, 1967 ; Bryman, 1999 ; Baumard et Ibert, 2007).
Ainsi, une recherche exploratoire peut aussi bien se faire par le biais de questionnaires que par le biais d'entretiens. Ce sont les finalités de l'étude qui doivent amener le chercheur à adopter une démarche plutôt qu'une autre, ou une démarche avant une autre. L'objet de la première partie de cette recherche étant de mettre en exergue les pratiques de gestion des directeurs d'ESMS et de comprendre ces pratiques, nous inscrivons cette première partie dans une démarche de récolte des données qualitatives. Cette approche est également justifiée du fait de la faible littérature académique et professionnelle traitant des outils de gestion dans les ESMS du champ du handicap.

Le choix d'une démarche de récolte des données, qualitatives ou quantitatives, ne représente pour le chercheur qu'une première phase dans l'adoption d'une méthodologie de recherche. En effet, les méthodes de recueil des données de type « qualitatif » sont nombreuses (entretien individuel ou de groupe, observation participante ou non participante, étude de cas, etc.). Compte tenu de l'objectif de notre recherche, les entretiens de groupe étaient à exclure et cela principalement pour deux raisons :

- d'une part, car les pratiques de gestion sont individuelles[191] et plus ou moins conflictuelles, voire taboues, ce qui peut amener les acteurs à modifier leur discours ou leur attitude s'ils ne sont pas seuls ;
- d'autre part, car la recherche s'adresse ici à des professionnels et donc à un public relativement peu accessible qui accepte les entretiens uniquement sur son lieu de travail.

Les observations, qu'elles soient participantes ou non, ainsi que les études de cas auraient pu être envisagées pour obtenir les informations recherchées et dépasser les limites du déclaratif. Cependant, des contraintes d'accès au terrain mais également des limites concernant la recherche d'une validité externe et les difficultés à obtenir des comparaisons inter-sites nous ont fait privilégier les entretiens individuels. En effet, le temps consacré aux outils de gestion par un directeur d'établissement peut être relativement restreint. Certains directeurs d'ESMS peuvent n'utiliser aucun outil de gestion dans une journée, dans une semaine, voire pendant plusieurs semaines[192]. En effet, le directeur n'étant pas un contrôleur de gestion, un directeur administratif et financier (DAF) ou toute autre fonction technique proche par nature d'un certain nombre d'outils de gestion, il peut n'utiliser que très peu, voire pas du tout, les outils de gestion. Dans ce cadre, il paraissait inenvisageable de « suivre » un directeur pendant plusieurs jours ou semaines, et cela d'autant plus que certaines pratiques de gestion apparaissent comme soumises à saisonnalité en fonction des demandes institutionnelles (budget, compte administratif, *reportings* trimestriel ou semestriel divers).

---

[191] Et cela encore plus dans les ESMS où, comme nous le verrons, elles ne concernent le plus souvent que les directeurs d'établissement et service.
[192] Cas extrêmes (directeur peu enclin à l'outillage de gestion).

Par ailleurs, les pratiques de gestion ne s'inscrivant pas nécessairement dans un emploi « fixe » ou « régulier », cela oblige le chercheur à être présent sur le site en continu (dans une démarche quasi anthropologique). De plus, une telle approche nécessite de trouver plusieurs terrains d'étude acceptant de nous accueillir plusieurs jours ou plusieurs semaines, ce qui, compte tenu de notre difficulté à obtenir des entretiens[193], se serait révélé relativement complexe. Au vu de ces limites, la démarche de récolte des données retenue a donc été l'entretien de type semi-directif. Bien que la recherche ait une visée exploratoire, il n'en demeure pas moins que le sujet de recherche est précis : il s'agit de questionner les pratiques de gestion des directeurs d'ESMS. Plus précisément, d'identifier les outils de gestion présents et recenser les usages précis de chacun de ces outils. Cette précision du sujet nécessite l'élaboration d'un guide d'entretien.

La récolte des données s'est appuyées sur un guide d'entretien « évolutif ». Nous avons tout d'abord développé un premier guide d'entretien (Annexe 4) qui abordait huit thématiques :

- le directeur (son parcours, ses formations, ses missions),
- la structure et l'association (son histoire, son mode de fonctionnement, ses particularités),
- le rapport à des concepts de gestion : management, efficience, efficacité et performance,
- la loi 2002-2 et ses outils,
- les outils présents dans la structure (trois sous-thèmes permettant de prendre en compte l'ensemble des outils étaient abordés sur la base du découpage de la LOLF : les outils de mesure de l'impact de l'action de la structure sur la société, les outils permettant de mesurer la qualité du service rendu et les outils de suivi/pilotage de l'activité),
- la gouvernance associative,
- les difficultés éventuelles rencontrées,
- les informations descriptives sur la structure et l'association.

Ce guide a évolué suite aux premiers entretiens. Des questions ont été ajoutées, d'autres reformulées ou encore supprimées. Au début de l'entretien numéro 6, le guide d'entretien a pris sa forme définitive (Annexe 5). Certaines thématiques abordées ont évolué. Cela a notamment été le cas de la partie portant sur la loi 2002-2, où seuls l'état de présence ou non de l'outil ainsi que l'état d'actualisation étaient abordés. De plus, nous avons abandonné une présentation des outils selon les axes de la LOLF pour lui préférer un découpage selon les quatre axes de performance développés précédemment. Enfin, nous avons inclus dans la trame d'interrogation des outils de gestion, les outils déjà abordés lors des entretiens précédents. Pour cela, nous avons annexé à notre guide d'entretien

[193] Méthode de récolte des données beaucoup moins intrusive.

une grille exploratoire d'étude des statuts d'adoption et d'usages des outils. Cette grille méthodologique que nous avons élaborée a été construite à partir de notre typologie des types d'usages (en colonne dans la matrice) et de notre typologie de classification des outils de gestion selon leur contribution à l'un des quatre axes de performance (en ligne). Nous reviendrons plus en détail sur cette grille par la suite.

Catégorie d'outil de gestion	Outil non présent dans la structure	Outils présents dans la structure										
		Intensité / fréquence d'usage	Types / raisons d'usage									
			Outil non utilisé	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial et de dialogue interne	Légitimation interne - salarié	Accompagne-ment de la mutation	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / Réponse à une demande externe	Outil utilisé pour de la légitimation externe
Axe « économique / financier »												
Axe « Efficacité opérationnelle, processus et qualité »												
Axe « Satisfaction usager - client / Impact de l'action »												
Axe « Ressources humaines »												

Illustration 21 : *Grille exploratoire simplifiée d'étude des pratiques des outils de gestion par les directeurs d'ESMS*

Afin d'assurer une représentativité minimum dans nos entretiens, nous avons été amené à sélectionner plusieurs types d'établissements et services.

Le secteur médico-social « handicap » regroupe une diversité d'organisations. Bien que les acronymes pour les désigner soient variés, la mission qui les occupe est identique et souvent des structures aux dénominations différentes ont un fonctionnement semblable d'un point de vue gestionnaire. Généralement, seules les caractéristiques des personnes qu'elles accueillent changent. Nous proposons la typologie suivante pour distinguer les organisations du secteur (Tableau 32).

	Jeunes	Adultes	
	Accompagnement médico-social	**Accompagnement médico-social**	**Travail**
Établissement	Institut médico-éducatif (IME) Institut d'Éducation Motrice (IEM) Centre de rééducation Nombre présent dans le panel : 9	Foyer Occupationnel (FO) Foyer d'Accueil Médicalisé (FAM) Maison d'Accueil spécialisée (MAS) 7	Établissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT) 9
Service	Service d'Éducation Spécialisé et de Soins à Domicile (SESSAD - SESSD) Service d'Accompagnement et d'Information pour la Scolarisation (SAIS) 3	Service d'Accompagnement à la vie Sociale (SAVS) Centre d'habitat 4	

Tableau 32 : *Typologie des structures du secteur médico-social « handicap »*

L'organisation peut être un établissement ou un service. L'établissement se caractérise par l'accueil de personnes en son sein et par une prise en charge plus importante en quantité (nombre d'heures de prestations délivrées) du fait de pathologies plus lourdes de ces personnes. Le service, pour sa part, se caractérise par la réalisation des prestations au domicile de la personne, à l'extérieur (dans la vie de tous les jours) ou à l'école pour les plus jeunes.

Ces établissements s'adressent à des jeunes de 0 à 16 ou 20 ans selon les structures ainsi qu'à des adultes. La plupart des établissements s'inscrivent exclusivement dans l'accompagnement ou la prise en charge sociale et médicale des personnes accueillies à une exception près, les Établissements ou Services d'Aide par le Travail (ESAT), anciens Centres d'Aide par le Travail (CAT), qui visent à insérer professionnellement les personnes en situation de handicap tout en leur fournissant un appui médico-social.

	Type d'ESMS	Caractéristiques
Établissement ou service pour enfants / adolescents	**Institut Médico-Educatif (IME)** **Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique (ITEP)** **Institut d'Éducation Motrice (IEM)**	Accueil d'enfants de 0 à 20 ans. Financement par la Caisse Primaire d'Assurance Maladie (CPAM). Prix de journée en dotation globale selon signature ou non d'un Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM).
	Service d'Éducation spécialisé et de soins à domicile (SESSAD) ou Service d'Accompagnement et d'Information pour la Scolarisation (SAIS)	Il s'agit de services ambulatoires qui peuvent être rattachés ou non à un établissement d'un point de vue budgétaire. Financement par la CPAM avec une fourchette d'actes à réaliser.
Établissement pour adultes	**Foyer de Vie (FV), Foyer Occupationnel (FO), Maison d'accueil spécialisée (MAS)**	Hébergement et prise en charge (éducative – thérapeutique) 24h/24 – 365 jours par an. Financement 100 % Conseil Général (CG) au prix de journée ou en dotation globale selon signature CPOM.
	Établissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT)	Établissement médico-social de « travail » pour des personnes handicapées. Financement assuré par la CPAM (budget social) et par l'activité commerciale (classiquement : espace vert, sous-traitance industrielle).
	Centre d'Habitat (CH)	Hébergement proposé aux personnes handicapées le plus souvent en situation de travail. Aucun soin ni aucune prise en charge thérapeutique ne sont dispensés. Financement à 100 % par le Conseil Général
	Service d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS)	Soutien apporté aux personnes en situation de handicap pour garantir leur autonomie. Financement à 100 % par le Conseil Général.

Tableau 33 : *Types d'établissements médico-sociaux étudiés*

L'objet de ce travail de recherche est d'étudier les pratiques de gestion des directeurs d'ESMS. Dans ce cadre, nous n'avons pas souhaité restreindre l'étude à un seul type d'établissement ou service. En effet, malgré leur diversité, ces établissements sont soumis aux mêmes contraintes institutionnelles, appartiennent aux mêmes associations, ont les mêmes finalités et ont donc des objectifs de gestion semblables qui nécessitent vraisemblablement les mêmes outils de gestion. Il n'en reste pas moins que les structures peuvent jouer le rôle de « facteur contextuel impactant les pratiques ». C'est pour cette raison que nous avons procédé à un échantillonnage par quotas (Royer et Zarlowski, 2007).

Comme le soulignent Royer et Zarlowski (2007), le concept d'échantillon est assez large, il peut comporter « *un seul élément, sélectionné par jugement et destiné à un traitement qualitatif, jusqu'à l'échantillon aléatoire de grande taille destiné à tester des hypothèses à l'aide de techniques statistiques avancées* » (*ibid*., p. 192).

Selon les auteurs, on peut distinguer quatre méthodes de sélection des échantillons :

- les méthodes probabilistes. Chaque individu de la population présente une probabilité connue *a priori* d'appartenir à l'échantillon ;
- les méthodes à base de quotas qui permettent « *d'obtenir un échantillon ayant une certaine représentativité de la population étudiée* » (*ibid.,* p. 200). Dans ce cas, il faut segmenter *a priori* la population de façon à pouvoir par la suite classer chaque individu dans un seul et unique segment ;
- le choix raisonné. Dans ce cas, le chercheur sélectionne directement les individus selon des critères théoriques. Cette méthode, selon nous, est amenée à être utilisée en parallèle de la méthode des quotas ;
- l'échantillon de convenance qui correspond aux « seules opportunités qui se sont présentées au chercheur, sans qu'aucun critère de choix n'ait été défini *a priori* » (*ibid.,* p. 196).

Au-delà de la méthode de sélection des individus, la littérature insiste sur la taille de l'échantillon. Pour cet aspect, nous avons procédé à une saturation théorique (Glaser et Strauss, 1967). Bien que la saturation théorique ne soit finalement jamais atteinte, il est possible d'évaluer la quantité de nouvelles informations recueillies lors de chacun des entretiens.

La saturation théorique est donc relativement subjective. Dans notre cas, elle s'est basée principalement sur deux critères : la saturation en termes de nouveaux outils mis en exergue et une redondance dans certaines parties des discours. Cependant, il a fallu mêler saturation théorique, représentativité de l'échantillon et limite temporelle et financière. Au final, le corpus complet compte 32 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de trois heures et trente minutes à laquelle s'est ajouté généralement autant de temps pour la consultation des outils[194]. L'entretien le plus court a une durée de deux heures et vingt minutes (premier entretien), tandis que l'entretien le plus long a une durée de six heures et quinze minutes (entretien numéro 29 réalisé en deux fois). En dehors des cinq premiers entretiens qui ont une durée inférieure à deux heures et trente minutes, la plupart des entretiens dépassent les trois heures et trente minutes. Cette différence s'explique notamment par la stabilisation de notre guide d'entretien à partir de l'entretien 6 ainsi que par la stabilisation du nombre d'outils abordés entre les entretiens 6 et 8. L'intégralité des entretiens (une centaine d'heures) a été retranscrite et constitue un corpus de 1 377 pages[195]. S'ajoutent à ces entretiens six entretiens au niveau des sièges associatifs (rencontre du directeur général - une fois-, du responsable administratif et financier - trois fois - ou d'un directeur de pôle – deux fois) afin d'obtenir des informations complémentaires et de confirmer un certain nombre de propos tenus par le directeur d'ESMS. Ces entretiens, que nous qualifierons d'échanges, n'ont pas été enregistrés (durée moyenne

[194] Cette consultation a pu se faire seule : mise à disposition des outils dans une pièce, avec le directeur dans de rares cas ou avec une secrétaire ou un comptable (certains outils étant informatisés).

[195] Afin d'éclaircir le lecteur sur la forme et le contenu des entretiens, deux d'entre eux peuvent être consultés aux annexes 6 (un service) et 7 (un établissement).

vingt-cinq minutes) et n'ont pas fait l'objet de guide d'entretien puisqu'ils avaient essentiellement pour objectif une triangulation des données (confirmer les dires du directeur) ou l'obtention de document que le directeur n'avait pas en sa possession ou n'était pas certain de pouvoir nous communiquer.

Concernant la sélection des individus, nous avons mêlé méthode des quotas et choix raisonné tout en étant limité par les opportunités qui se présentaient à nous. Dans un premier temps, nous avons joint des sièges associatifs qui devaient nous permettre d'entrer en contact avec leurs directeurs d'ESMS. Cette méthodologie s'est avérée assez lente et ne garantissait pas, au final, de rencontrer les directeurs d'établissements : nous avons tout de même pu rencontrer sept directeurs grâce à ce processus. Nous avons ensuite fait le choix de contacter directement les établissements en sélectionnant les types de structure afin de garantir la présence de plusieurs structures dans chacun des segments que nous avons présenté plus en amont. Il est à noter que les ESAT répondaient plus favorablement à nos sollicitations que le reste des établissements. La nature de l'activité et le profil des directeurs ne sont sans doute pas étrangers à cette situation comme nous aurons l'occasion d'y revenir. Nous avons également eu recours à la technique de la boule de neige (Royer et Zarlowski, 2007) pour cinq entretiens. Cette méthode consiste à demander à un interlocuteur s'il peut nous adresser quelques interlocuteurs correspondant au profil recherché. De plus, environ 180 courriers ou contacts téléphonique ont été nécessaires pour obtenir notre panel définitif.

Au final, la répartition des entretiens avec les directeurs selon le type d'établissement est la suivante :

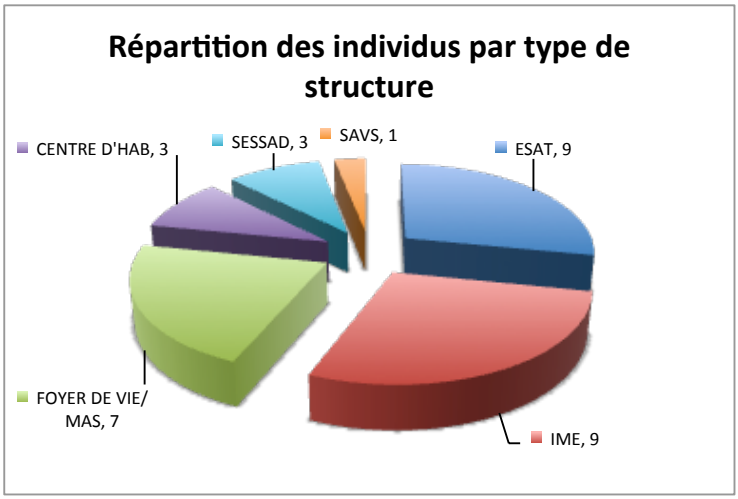


Illustration 22 : *Répartition des individus par type de structure*

La méthode des quotas a été utilisée pour constituer notre panel, non seulement au niveau des types de structure (sélection des types de structures) mais également au niveau des régions (sélection des structures selon leur région d'appartenance). En effet, un travail antérieur dans le cadre d'un master recherche portant sur un établissement de la région parisienne nous a permis d'être au fait des différences pouvant exister entre les autorités de contrôle du secteur et de l'impact potentiel de ces

différences sur les modes de gouvernance et l'outillage de gestion. Notre objectif était donc de couvrir au minimum trois régions administratives de façon à pouvoir évaluer l'impact des parties prenantes externes de type « financeur et autorité de contrôle » sur les pratiques de gestion. Au final, nous couvrons de façon « représentative » trois régions : la Bretagne, les Pays de la Loire et l'Île-de-France, et de façon plus marginale, trois autres régions : l'Aquitaine, l'Auvergne et Rhône-Alpes.

Illustration 23 : *Répartition géographique des 32 individus de l'échantillon*

Cette saturation par quotas vise à rendre l'échantillon le plus représentatif possible et à assurer un minimum de validité externe à nos conclusions (multi-établissements, multi-associations et multi-régions).

1.2. Traitement et analyse des données : Analyse de contenu des données primaires et importance des données secondaires

Les premiers entretiens ont fait l'objet d'une codification thématique et conceptuelle (analyse de contenu) pendant la collecte des données (Miles et Huberman, 2003). La catégorisation (Paillé et Mucchielli, 2003) ou codification thématique (Miles et Huberman, 2003) vise à nommer et décrire des phénomènes afin d'en faciliter l'interprétation. La phase d'interprétation des facteurs impactant l'adoption et les usages sera traitée dans un autre chapitre. Nous nous limiterons ici à la première étape de ce travail de recherche : la mise en exergue des outils de gestion et des pratiques par les directeurs d'ESMS. Dans cette perspective, les entretiens ont été codés une première fois sous Nvivo 8[196]. Cette codification nous a permis de classer les *verbatims* d'usages dans des catégories thématiques et conceptualisantes, de les comparer avec la littérature sur les usages et de formaliser une partie de la matrice exploratoire (Illustration 21). De la même façon, nous avons pu mettre en exergue les outils de gestion et les inscrire dans les axes de performance recensés dans la littérature. Cette première analyse, couplée avec des « aller-retour » avec la littérature, nous a permis de

[196] Logiciel développé par QSR International.

développer notre grille exploratoire des pratiques de gestion et marque le début de la deuxième étape de traitement et d'analyse concernant la mise en exergue des outils et usages.

L'alimentation et l'étude des matrices synthétiques des pratiques de gestion par site

La grille exploratoire a été utilisée à partir du sixième entretien en tant que partie du guide d'entretien. Tout comme le guide d'entretien, la grille n'était pas présentée aux personnes interviewées, elle servait uniquement de trame au chercheur afin de n'oublier aucun outil. De plus, les grilles exploratoires n'ont pas été « alimentées » directement pendant les entretiens. L'alimentation s'est faite par lectures successives des entretiens. L'alimentation de la grille passait ainsi par une recherche du sens du discours des individus. Nous en proposons ici une illustration. En face de chaque discours, un codage d'usage est proposé[197] :

Discours relevé	Usage codé
(A propos des outils de gestion de façon générale) « *C'est aussi, le fait de pouvoir objectiver des situations qui viennent conforter des sentiments.* » **E6**	**Suivi interne et informationnel**
(À propos d'un outil de suivi de l'absentéisme, coûts d'absentéisme) « *Ça, je vous en ai parlé, c'est par rapport à la masse salariale. Ça permet quand même de voir si les remplacements que j'ai effectués par rapport aux gens qui étaient malades. Si je suis bien, si j'ai fait des économies. Parce que quelqu'un de malade qui a beaucoup d'ancienneté, vous le remplacez par quelqu'un qui a moins d'ancienneté. Et des fois vous êtes gagnant.* » **E5**	**Analyse et diagnostic**
(À propos d'un outil de gestion de l'activité – Prévisionnel de gestion de l'activité) « *Voyez, je vous donne cet exemple-là, parce que là, on est dans un outil qui est, effectivement, qui nous permet de prévoir, qui nous permet d'être plus fin dans la définition de nos demandes budgétaires. C'est ce que j'appelle outil de gestion moi.* » **E3**	**Pilotage et prévision (prise de décision)**
(À propos de plusieurs outils de gestion) « *On le montre aux salariés, je le donne au comité d'entreprise en leur faisant voir l'absentéisme qu'il y a. Que c'est important, pas important… enfin suivant la situation du moment. Euh… voilà. Les véhicules on parle… attention aux investissements, aux amortissements : "ce véhicule-là, regardez… ". Donc on en parle au personnel et on met des actions en place par rapport à ça.* » **E6**	**Dialogue interne et managérial**
(À propos des outils de gestion de façon générale) « *À partir du moment où vous avez une lisibilité, vous avez systématiquement une argumentation qui va faire que, au fur et à mesure des jours, les salariés vont prendre conscience des obligations et de l'intérêt d'une gestion au plus juste.* » **E4**	**Légitimation interne (auprès des salariés)**
(À propos des indicateurs médico-sociaux) « *J'avais réussi à démontrer avec ça que j'accueillais des gens qui étaient moins autonomes et que je touchais moins qu'eux… voilà.* » **E5**	**Légitimation externe (auprès de l'autorité de contrôle, du supérieur hiérarchique ou de l'association**

[197] Nous ne présentons ici volontairement qu'un codage par type d'usage. Nous reviendrons par la suite sur les *verbatims* illustrant l'ensemble des types d'usage.

(À propos de l'évaluation interne et de ses outils) « *Pour moi, c'est un peu crispant. Donc je le fais parce qu'on est obligé, en 2012 on est obligé de faire l'évaluation interne, donc j'en profite en même temps, mais c'est vrai que j'aurais préféré le faire l'année prochaine.* » **E10**	**Répondre à une demande externe / Rendu compte**
(À propos d'un outil de gestion et pilotage des formations des salariés) « *Et puis c'est un outil aussi, culture familiale pour la quitter… c'était un moyen aussi de changer la culture, l'environnement et de travailler sur sa fonction d'éducateur, la professionnalisation.* » **E27**	**Accompagnement du changement**
(À propos d'un outil de gestion et pilotage des coûts salariaux et du Glissement Vieillesse Technicité) « *Ben je dirais que pour l'instant, on n'a pas besoin d'être rentré dans… On a la chance aujourd'hui d'avoir du résultat donc la question ne se pose pas. Je pense que des établissements au niveau de l'hébergement qui sont plus serrés oui… après… comment dire… ouais on serait plus serré on regarderait ça. (…) Mais si vous voulez… enfin moi je n'utilise pas ça… ouais non… pour l'instant je ne vois pas…* » **E18**	**Non-usage**

Tableau 34 : *Exemple de codage du discours en type d'usage*

L'objectif était de synthétiser pour chaque entretien les pratiques de gestion constatées : quels outils ? Quels usages d'un point de vue quantitatif et qualitatif ? Lors de cette étape, les données secondaires et la triangulation ont été importantes. En effet, l'une des limites des entretiens est l'entretien en lui-même en raison de la confiance qu'il faut avoir dans l'individu interviewé. Afin de limiter les risques liés à une telle démarche, de nombreux auteurs (Yin, 2009 ; Miles et Huberman, 2003) préconisent l'usage de données secondaires et la triangulation des données et des sources d'informations.

Dans notre étude, les directeurs d'établissements nous affirment posséder (ou non) un outil de gestion, l'utiliser d'une certaine façon et selon une certaine fréquence. La première source de vérification de cette information est l'existence réelle de l'outil ainsi que de sa mise à jour. Ainsi, lors de chaque entretien, nous avons demandé à consulter l'ensemble des outils que le directeur affirmait posséder et utiliser. Cette demande a parfois conduit à la prise d'un second rendez-vous consacré à une consultation et prise de note autour des outils. Seuls les quatre premiers entretiens n'ont pas bénéficié de cette méthodologie. Il est également arrivé de façon assez naturelle que la consultation et la présentation des outils aient lieu lors de l'entretien avec le directeur. Nous avons également pu bénéficier dans certains cas d'une présentation et d'explications sur l'outil de la part de comptables ou secrétaires. Certains outils non disponibles au moment de l'entretien nous ont également été envoyés par mail.

Il est à noter que nous n'avons pas constaté de déclaration de présence d'outil « fictive ». Tout outil déclaré comme présent était bel et bien présent. Cependant, la consultation des outils a permis de valider leur existence par rapport à une « dénomination donnée ». Par exemple, un directeur d'établissement peut penser avoir un outil de « suivi de l'avancement des projets individualisés », c'est-à-dire, à notre sens, des informations sur l'atteinte des objectifs fixés en début d'année avec chaque usager (une sorte de *scoring*). Or, après consultation de l'outil, il peut apparaître qu'il ne s'agit

en fait que d'un suivi des « renouvellements des projets individualisés », c'est-à-dire les dates des bilans ainsi que les personnes concernées. Lorsqu'une telle situation s'est présentée, nous avons corrigé le statut de présence de l'outil après avoir de nouveau questionné le directeur sur la présence éventuelle d'un outil semblable à celui auquel nous pensions. En ce qui concerne les usages, à quelques exceptions près, leur vérification était difficile en dehors d'une analyse de contradiction dans le discours des directeurs.

Enfin, la triangulation a également pu être réalisée pour certains outils lors d'entretiens avec la direction générale de l'association, le directeur administratif et financier ou le directeur de pôle. Les pratiques de gestion décrites par le directeur d'établissement ont ainsi pu être recoupées pour certains outils conçus par le siège associatif ou « demandés » par le siège au directeur.

1.3. La validité et la fiabilité de la phase exploratoire

Yin (2009) distingue quatre critères pour juger de la qualité du design d'une recherche : la validité interne, la validité externe, la fiabilité et la réplicabilité de la méthodologie.

Bien que les entretiens ne soient pas des études de cas prolongées, ils permettent de satisfaire selon nous aux critères de validité interne, et ce d'autant plus qu'ils ont été conséquents en durée et en nombre. Cependant, la validité d'une étude s'évalue principalement à la lecture des résultats de l'étude : « *La validité interne d'une recherche qualitative suppose, d'une part, des résultats "justes", "authentiques" et "plausibles" par rapport au(x) terrain(s) d'étude, d'autre part, des résultats liés à une théorie antérieure ou émergente* » (Ayerbe et Missonier, 2007). Ainsi, si nous pouvons par notre méthodologie garantir la justesse, l'authenticité et la plausibilité de nos résultats par eux-mêmes, il est délicat de les garantir au regard d'autres théories antérieures sans procéder au minimum à une discussion de nos résultats.

La validité externe, quant à elle, est présentée comme le degré de généralisation des résultats (Yin, 2009). Concernant cette première phase de recherche, nous avons apporté un soin particulier à la sélection des individus de notre échantillon. Tout d'abord, en veillant à une représentativité des types d'établissements du secteur à la fois sur les populations accueillies et sur les diversités de dénomination des structures. Nous avons également veillé à la diversité des tailles des établissements et des services étudiés, à la variété culturelle des associations gestionnaires des ESMS (culture ou origine familiale, professionnelle ou d'usager). Enfin, nous avons privilégié une diversité géographique afin de limiter les impacts culturels, mais surtout « politiques » des autorités de contrôle (Agence Régionale de Santé ou Conseil Général).

Deux types de généralisation sont aujourd'hui présentés dans la littérature (Ayerbe et Missonier, 2007) :

- le concept de généralisation des résultats sur un groupe ou une population, qui repose sur un échantillonnage probabiliste avec pour objectif une généralisation du type statistique ;

- la généralisation sur la nature d'un processus, qui repose sur un échantillon théorique et conduit à une généralisation analytique.

Notre échantillon appuie sa validité externe sur un échantillonnage théorique conduisant à une généralisation analytique.

La fiabilité et la réplicabilité font pour leur part référence à la cohérence des résultats et à la possibilité de reproduction de l'étude. Il s'agit ainsi de définir des questions de recherche claires, d'identifier les rôles et statut du chercheur, ou encore de présenter les protocoles et méthodes de recueil des données (Miles et Huberman, 2010). Suite à la présentation de notre méthodologie de récolte et traitement des données, nous garantissons la fiabilité et la réplicabilité des résultats.

In fine, nos entretiens avaient principalement deux objectifs :

- dresser un état des lieux des pratiques, c'est-à-dire mettre en exergue les outils utilisés mais également les pratiques liées à ces outils : l'outil est-il présent ? Si l'outil est présent, comment est-il utilisé ?
- avoir une première lecture des facteurs pouvant influencer les pratiques de gestion. En effet, lors des entretiens, nous ne cherchions pas à démontrer la prégnance ou l'importance de certains facteurs dans l'adoption ou l'usage des outils de gestion, mais plutôt à mettre en exergue, à travers le discours des acteurs, la multitude de facteurs pouvant influencer les pratiques de gestion des directeurs d'établissement.

Ces deux objectifs s'inscrivent dans une logique exploratoire et compréhensive.

Section 2 : État des lieux et lecture des résultats statistiques sur les outils et pratiques de gestion des directeurs d'ESMS

Les ESMS du champ du handicap et leurs directeurs n'ayant pas fait l'objet de travaux antérieurs en Sciences de Gestion, nos premiers résultats sont nécessairement de nature exploratoire. Notre premier constat est celui de l'existence d'une diversité d'outils de gestion au sein des ESMS (2.1.). Ces outils de gestion sont utilisés de manière aussi variée que ce que révèle la littérature académique (2.2.). Afin d'étudier précisément les usages des outils de gestion au sein des ESMS, nous utilisons une matrice à visée méthodologique d'étude des usages (2.3.) qui nous permet de mettre en exergue les pratiques des outils de gestion de 25 directeurs d'ESMS (2.4).

2.1. La mise en exergue d'une diversité d'outils de gestion

D'un point de vue méthodologique, nous pouvons distinguer deux phases dans la « découverte » des outils de gestion. La première phase correspond globalement aux six premiers entretiens menés. Lors de ces six premiers entretiens, les seuls outils que nous connaissions provenaient d'une part de notre étude de cas réalisée en master 2 et d'autre part de la lecture de revues professionnelles[198] ou académiques[199].

Comme nous l'avons évoqué précédemment, les premiers entretiens n'ont pas mobilisé notre grille synthétique exploratoire des outils de gestion car celle-ci n'était pas encore construite. Ainsi, ces entretiens ont été légèrement moins directifs que les suivants car nous cherchions à mettre en exergue le maximum d'outils de gestion. L'objectif de ces entretiens était d'inciter le directeur à nous présenter l'ensemble des outils qui étaient à sa disposition et de nous décrire les usages qu'il pouvait en avoir.

Après le huitième entretien, nous avons constaté une baisse significative du nombre de nouveaux outils mis en exergue. Cette baisse s'est confirmée par la suite bien qu'il faille noter que nous ne sommes en réalité jamais arrivé à un point de saturation. En effet, il est probable que certains outils de gestion aient été omis par les directeurs d'ESMS. Nous pouvons cependant supposer ici que les outils les plus importants pour eux ont été abordés (Illustration 24).

Illustration 24 : *Outils abordés lors des entretiens et mise en exergue de nouveaux outils*

Lors de notre revue de littérature sur le concept d'outil de gestion et son lien avec celui de performance, nous avons proposé une classification des outils selon quatre axes issus des modèles

---

[198] ASH : *Actualités Sociales Hebdomadaires*. http://www.ash.tm.fr/ - *Les Cahiers de l'actif*. http://www.actif-online.com/

[199] Notamment les travaux de Piovesan *et al.* (2007, 2009).

d'évaluation de la performance. L'objectif de cette proposition théorique est d'inscrire les outils de gestion dans l'axe de performance auquel ils sont censés contribuer majoritairement. Comme le soulignent Boussard et Maugeri (2003), tout outil de gestion est au service d'une idée particulière de la performance. Ainsi, les différentes performances se déclinent à travers les outils de gestion pour en permettre le management, l'évaluation et le pilotage. Sur cette base théorique, nous avons proposé les quatre axes suivants de classification des outils de gestion au sein des ESMS (Tableau 35).

Axe « économique / efficience économique / financier »	**Axe « efficacité opérationnelle / processus interne et qualité »**
o Axe « À moindre coût » (LOLF) o Axe « Financier » (BSC) o Axe « Efficience économique » (Morin *et al.*) o Axe « Rationalité économique » (Berland, Chatelain, Valéau) o Axe « Économie » (3Es) o L'Axe « *Input* » du modèle IOO o Axe économique (Saulquin et Schier)	o Axe « Processus interne », « Processus et innovation » (BSC, Cameron, Quinn *et al.*, etc.) o Axe « Efficacité » (3Es) o Volet Qualité de l'axe « Pérennité de l'organisation » (Morin *et al.*) o Axe « Rationalité opérationnelle » (Berland, Chatelain, Valéau) o Axe « *Output* » (IOO)
Axe « satisfaction usagers / client et impact de l'action de l'organisation / qualité du service rendu » o Un volet de l'axe « client » (BSC) o Axe « Satisfaction des usagers » (LOLF) o Axe « Atteinte des objectifs » (LOLF) o Axe « Satisfaction des acteurs » (Cameron) o Axe « Naturel » (Scott et Seashore) o Axe « Légitimité de l'organisation » (Morin *et al.*) o D'un point de vue général le modèle d'Atkinson o Axe « *Outcome* » (IOO) o Axe Sociétal (Saulquin et Schier)	**Axe « ressources humaines »** o Un volet de l'axe « Apprentissage organisationnel » (BSC) o Axe « Valeurs des RH » (Morin *et al.*) o Axe « Relations humaines » (Quinn *et al.*) o Axe « Employés » (Atkinson) o Une partie de l'axe « *Input* » (IOO) o Axe social (Saulquin et Schier)

Tableau 35 : *Quatre axes de performance issus de la littérature*

2.1.1. La classification des outils de gestion selon leur contribution à un axe de performance

La typologie précédente nous a permis de classer les outils de gestion mis en exergue lors des entretiens ou mis en exergue à travers la littérature professionnelle et abordés lors des entretiens selon leur contribution potentielle à la performance multidimensionnelle de l'organisation. Comme

nous l'avons déjà explicité, cette contribution peut être de deux types : une amélioration de la performance de l'organisation ou une évaluation/mesure de cette performance.

Nous n'avons pas la prétention de fournir une liste exhaustive et sans erreur de classification des outils de gestion pouvant être rencontrés dans les ESMS. Notre liste comporte 53 outils qui peuvent se répartir de la façon suivante dans nos quatre axes (Tableau 36)

Axe « économique / financier »	**Axe « efficacité opérationnelle / processus interne »**
Budget / Suivi budgétaire / dépenses Compte Administratif Comptabilité Analytique - Section Tableau de bord recettes / CA Soldes Intermédiaires de Gestion Calcul de coût à l'usager / Consommation de ressources Tableau de bord Investissements Analyse financière Indicateurs médico-sociaux « Axe économique / financier » Dialogue de gestion « Axe économique / financier » Ratios – Moyennes régionales/nationales « Axe économique / financier » **<u>Nombre d'outils différents mis en exergue :</u>** **11 outils**	Suivi de l'activité / Accueil des personnes Rapport d'activité Projet d'établissement Livret d'accueil Charte des droits et des libertés Contrat de séjour Règlement de fonctionnement Convention Partenariat Gestion de l'argent de poche des usagers Cahier de bord internat Tableau de bord produits hygiène / entretien Rapport / Tableau de bord d'évaluation interne Procédures internes sans contrôle interne Document unique Suivi de réalisation de la prise en charge – heures réalisées / non réalisées Tableau des personnes en attente Tableau récapitulatif des résidents (statistiques) Tableau / carte « zone de chalandise » Tableau renouvellement d'inscription / suivi d'orientation Tableau de suivi de chantiers des espaces verts Indicateurs médico-sociaux « Axe efficacité opérationnelle / processus interne » Dialogue de gestion « Axe efficacité opérationnelle / processus interne » Ratios – Moyennes régionales/nationales « Axe efficacité opérationnelle / processus interne » **23 outils**
Axe « satisfaction usagers / qualité du service rendu »	**Axe « ressources humaines »**
Qualité des prestations / Mesure de la satisfaction de l'usager Conseil de Vie Sociale Outil d'évaluation des progrès de la personne accueillie Outils « réalisation des projets individualisés » Gestion des plaintes Fiche incident / cahier d'incident Tableau personnes sortantes Dialogue de gestion « Axe satisfaction usager / Impact de l'action de la structure » **8 outils**	Bilan social Plan de Formation / Tableau de bord Formation Fiche de poste Évaluation surqualification / sous-qualification Plannings Salariés /Annualisation des heures – Suivi des congés Absentéisme et *Turnover* Suivi des ETP pourvus / à pourvoir / disponibles Tableau de bord Climat social Outil de pilotage – évaluation d'entretien individuel (Indicateurs médico-sociaux) Suivi des coûts salariaux / Effet de Noria Dialogue de gestion « Axe Ressources Humaines » **11 outils**

Tableau 36 : *Inscription des outils de gestion propres aux ESMS dans les quatre axes de performance*

Bien que la plupart de ces outils puissent être qualifiés d'outils de gestion[200] et contribuent potentiellement à une amélioration des performances de chacun de ces axes, tous ne sont pas des outils pouvant être qualifiés d'outils de contrôle orientés évaluation et mesure dans leur forme. Nous entendons par là que l'outil de gestion doit permettre *a minima* une évaluation ou une mesure[201] de la problématique abordée ou étudiée.

Nous donnons ici axe par axe un bref descriptif de chacun de ces outils (Tableaux 37 à 40).

Les outils de l'axe économique et financier au sein des ESMS du champ du handicap

Axe « Économique / financier »	
Outil	**Description et contenu de l'outil**
Budget / Suivi budgétaire / dépenses	Il s'agit du budget annuel de l'établissement et du suivi budgétaire qui peut en découler. Le budget est découpé dans le secteur en trois groupes. Groupe 1 : Dépenses afférentes à l'exploitation courante. Groupe 2 : Dépenses afférentes au personnel. Groupe 3 : Dépenses afférentes à la structure. La forme du budget fait l'objet d'un cadre normalisé (cf. Annexe 8) : on y trouve le réel / prévisionnel / exécutoire. Un budget annuel est présenté chaque année aux autorités de contrôle sauf dans le cas où l'établissement est inscrit dans un CPOM (Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens). Dans ce cas, le budget n'est plus une obligation légale.
Compte Administratif	Le compte administratif est une obligation réglementaire qui se base sur le compte de résultat de l'établissement ou du service. C'est un document demandé par l'administration pour effectuer un contrôle *a posteriori* de l'utilisation des financements. On pourrait qualifier le compte administratif de « méga » outil de gestion puisqu'on peut y trouver : une présentation chiffrée de l'activité, le compte de résultat de l'établissement, le bilan comptable, l'état des dépenses de personnel, l'état des sections d'investissement, le tableau des effectifs du personnel, les indicateurs médico-sociaux.
Comptabilité Analytique - Section	La comptabilité analytique n'est en théorie pas différente de celle que l'on pourrait trouver en entreprise. Elle peut être utilisé à différents niveaux : pour un site, un service, une activité, une prestation / un soin. La plupart du temps, on retrouve cet outil à un niveau assez « macro » : évaluation du coût d'un site ou d'un service. Ceci s'explique souvent par le fait qu'à une époque, chaque service / site avait un budget distinct (un budget par agrément), ce qui n'est souvent plus le cas aujourd'hui où un établissement / service peut couvrir plusieurs agréments. De ce fait, les directeurs « découpent » leur(s) budget(s) pour obtenir des dépenses par site / service.
Tableau de bord recettes / CA	Il s'agit d'un outil permettant de suivre les recettes ou le chiffre d'affaires. La présence de cet outil est souvent modérée par le mode de paiement des établissements. En effet, nombre d'établissements sont aujourd'hui payés sur la base d'une activité prévisionnelle annuelle. Ils touchent ainsi mensuellement une dotation correspondant à l'activité négociée avec la tutelle. Dans ce cas, l'utilité de

[200] Ils sont pratiquement tous formalisés (tableau, schéma, carte) et permettent quelque part l'action organisée.
[201] Que celle-ci soit ou non chiffrée.

	cet outil est souvent remise en question. Ce n'est pas le cas pour les établissements qui continuent à être financés selon leur activité du mois ou pour les ESAT qui ont une partie commerciale. Certains établissements possédant un service de formation professionnelle sont également concernés.
SIG	Les soldes intermédiaires de gestion ne présentent pas de particularité lorsqu'ils existent dans ce secteur.
Calcul de coût à l'usager / Consommation de ressources	Il s'agit ici, sur la base d'une comptabilité analytique, d'évaluer le coût de prise en charge d'un usager / d'un groupe d'usagers ou, dans le cas où on ne souhaite pas obtenir la valeur « financière », d'évaluer les consommations de ressources (matérielle, humaine, etc.) pour prendre en charge un usager.
Tableau de bord Investissements	Il s'agit d'un outil permettant de « piloter » la réalisation des investissements ainsi que la capacité de réalisation des investissements.
Analyse financière	L'analyse financière regroupe une batterie d'indicateurs que nous sommes susceptibles de rencontrer au sein d'un établissement. Les indicateurs « classiques » rencontrés dans ce type d'outil sont : le suivi de trésorerie / le BFR, la capacité d'autofinancement, le taux de vétusté, le taux d'indépendance financière.
Indicateurs médico-sociaux « Axe économique / financier »	Il s'agit d'indicateurs demandés par les autorités de contrôle aux établissements. Ces indicateurs médico-sociaux englobent plusieurs indicateurs. Certains peuvent être intégrés dans l'axe « économique / financier ». C'est notamment le cas de : ○ l'indicateur de coût de structure, qui « permet d'évaluer les coûts qui ne relèvent pas directement du service à l'usager (dépenses afférentes aux personnels exerçant une fonction d'encadrement + une fonction logistique et administrative + dépense du groupe III + valorisation des locaux mis à disposition à titre gratuit) »[202] ; ○ l'indicateur relatif à l'encadrement, qui « mesure le poids des dépenses liées au personnel d'encadrement (y compris le personnel d'encadrement travaillant au siège social) rapporté au nombre de places autorisées. Il permet d'apprécier les différences des structures d'encadrement entre les catégories ou à l'intérieur des catégories » ; ○ le coût de prise en charge médico-socio-éducative, qui « vise à mesurer le coût des interventions auprès des usagers, hors les charges de structures » ; ○ l'indicateur immobilier, qui « mesure les dépenses liées aux infrastructures et/ou à la valorisation des locaux mis à disposition à titre gratuit rapportées au nombre de places autorisées. Il convient d'en tenir compte dans l'analyse de la situation géographique des établissements et services ».
Dialogue de gestion « Axe économique / financier »	Il s'agit également d'indicateurs demandés aux ESMS par certaines ARS. Parmi le panel d'indicateurs, certains s'intègrent dans l'axe « économique et financier ». On peut citer notamment le taux de capacité d'autofinancement ainsi que le taux d'indépendance financière.
Ratios – Moyennes régionales/ nationales « Axe économique / financier »	Il s'agit du retour des divers indicateurs demandés par les autorités de contrôle aux établissements. Des moyennes sont faites au niveau départemental, régional ou national. On retrouve les mêmes indicateurs que dans les Indicateurs médico-sociaux ou le Dialogue de gestion.

Tableau 37 : *Outils de l'axe « économique et financier »*

[202] Source : notice des indicateurs médico-sociaux.

Axe « Efficacité opérationnelle / processus interne »	
Outil	**Description et contenu de l'outil**
Suivi de l'activité / Accueil des personnes	Outil permettant de suivre le taux de remplissage de la structure. Pour les établissements, il s'agit du nombre de journées de prestation réalisées (accueil d'un usager durant une journée). Pour les services, il s'agit du nombre d'actes, un acte étant une prestation ou une prise en charge réalisée par du personnel médical, éducatif ou thérapeutique.
Rapport d'activité	Il s'agit d'un rapport qui accompagne le compte administratif. Ce rapport permet d'expliciter la consommation des ressources au-delà des chiffres du compte administratif.
Livret d'accueil	*« L'objectif du livret d'accueil est d'accroître la lisibilité de la structure pour la personne accueillie et son entourage en lui présentant "une carte de visite". L'enjeu est en effet d'établir une cartographie précise des lieux et un inventaire rigoureux des prestations, accompagnements et interventions délivrés afin de permettre au "visiteur" prochainement admis de disposer d'une information objective sur la gamme des services mis à sa disposition* » (Bauduret et Jaegger, 2005).
Charte des droits et des libertés	Il s'agit d'une charte définissant un certain nombre de droits et principes fondamentaux pour la personne handicapée. Le contenu est fixé par l'arrêté du 8 septembre 2003. C'est une charte remise à la personne handicapée ou, le cas échéant, à sa famille ou son tuteur, lors de son accueil.
Contrat de séjour	Il s'agit d'un contrat formalisant la relation entre la personne accueillie et le service ou l'établissement. Le contrat définit pour et avec la personne les objectifs et la nature de sa prise en charge, ainsi que les conditions de son séjour[203].
Règlement de fonctionnement	Le règlement de fonctionnement permet de définir les droits et devoirs de chacun. Il décrit les modalités d'organisation et de fonctionnement de la structure. Il est remis à la fois aux usagers et aux personnels.
Projet d'établissement	Le projet d'établissement fait partie des outils devenus obligatoires depuis la loi 2002-2. Contrairement à d'autres outils issus de cette même loi, nous avons choisi de conserver le projet d'établissement dans notre liste pour ses dimensions gestionnaires et managériales potentielles. Le projet d'établissement est un document qui doit être actualisé tous les cinq ans. On y trouve de façon générale une présentation de l'association, de l'établissement et les projets pour les cinq années à venir. Il est également possible d'y trouver des fiches de suivi et d'avancement de projet.
Convention Partenariat (étude économique)	Les établissements sont parfois amenés à signer des conventions / partenariats avec d'autres structures (appartenant ou non au secteur médico-social) afin de procéder à des échanges de moyens. Certaines de ces conventions se font sans échange monétaire, d'autres avec. Dans tous les cas, nous n'avons jamais rencontré d'outils permettant une évaluation économique ou qualitative de la convention ou du partenariat.
Gestion de l'argent de poche des usagers	Il s'agit d'un outil utilisé par le personnel éducatif afin de suivre les dépenses d'argent de poche des usagers.

[203] Source : unapei.org

Cahier de bord internat	Cet outil à destination du personnel permet de faire le lien entre les équipes tout au long de la journée. Il s'agit d'un cahier de transmission sur le même principe que ceux existant dans le domaine hospitalier.
Tableau de bord produits hygiène / entretien	Il s'agit d'un outil permettant de gérer les stocks / achats de produits d'hygiène / entretien.
Rapport / Tableau de bord d'évaluation interne	Les établissements ont pour obligation depuis la loi 2002-2 de procéder à une évaluation interne tous les cinq ans maximum et à une évaluation externe tous les sept ans maximum. Dans ce cadre, les structures se dotent d'un tableau de bord général de pilotage de l'évaluation interne. Les axes de ce tableau de bord pourraient être scindés sur nos différents axes, mais par souci de simplicité (du fait de la diversité de ce type d'outil) nous préférons l'intégrer dans sa globalité à l'axe « Efficacité opérationnelle / Processus Interne ».
Document unique	Il s'agit du document unique d'évaluation des risques professionnels que l'on peut trouver dans tout type d'organisation. C'est une obligation légale.
Procédures internes	Il s'agit de l'ensemble des procédures internes qui peuvent exister au sein d'un établissement. Nous qualifions certaines de « légales – réglementaires » (c'est le cas par exemple d'une procédure d'évacuation incendie), d'autres de procédures « gestionnaires – managériales » du fait qu'elles ne sont pas obligatoires et sont la plupart du temps mises en place pour des raisons de « bonne gestion ». Ex : Procédure d'admission d'un usager.
Suivi de réalisation de la prise en charge – heures réalisées / non réalisées	Cet outil permet de mesurer / évaluer / suivre la réalisation de la prise en charge. Chaque usager a un certain nombre de prestations qu'il doit recevoir pour une période. Il s'agit de vérifier que ces prestations ont bien été réalisées et sinon pourquoi ? (absence de l'usager, absence du professionnel, problème particulier).
Tableau des personnes en attente	Plus communément appelé « liste d'attente ». Il s'agit de connaître le nombre de personnes en attente et d'avoir un certain nombre d'informations sur elles (âge, pathologie, lieu de vie, prise en charge nécessaire en type et en quantité).
Tableau récapitulatif des résidents (statistiques)	Cet outil permet dans sa version minimale d'avoir les informations de « base » sur les usagers (nom, âge, lieu de résidence, etc.). Il peut permettre dans des versions plus développées de faire des statistiques en tout genre, notamment sur l'origine des usagers, les changements de population, etc.
Tableau / carte « zone de chalandise » - Coût de transport	Il s'agit d'un outil permettant de cartographier les lieux d'habitation des usagers, les différents lieux de prise en charge ou lieux d'activité, un des objectifs étant l'optimisation des temps et coûts de transport.
Tableau renouvellement d'inscription / suivi d'orientation	Il s'agit d'un outil permettant de connaître les dates de renouvellement d'orientation d'un usager. En effet, un usager possède une orientation (le droit d'aller dans un service / établissement) pour une période la plupart du temps de un à cinq ans. Il est donc souvent nécessaire de « renouveler » cette orientation pour continuer la prise en charge.
Indicateurs médico-sociaux « Axe efficacité opérationnelle / processus interne »	Les indicateurs concernés sont : o la durée moyenne de prise en charge. « Cet indicateur permet de mesurer combien de temps - en moyenne - l'usager se trouve pris en charge par l'établissement ou le service. Il est révélateur de la nature de la prise en charge des personnes accueillies et des spécialités des établissements. » [Source : ARS – Région Centre]

	o le temps actif mobilisable. Il « mesure le temps de travail dans l'établissement ou le service, temps disponible auprès des usagers, temps de transport et temps de présence dans le service ou l'établissement. La référence annuelle théorique de durée du travail est égale à 1 607 heures. » [Source : ARS – Région Centre].
Dialogue de gestion « Axe efficacité opérationnelle / processus interne »	Tout comme pour l'axe précédent, cet outil en provenance des autorités de contrôle et de nature multidimensionnelle peut être scindé en plusieurs parties dont l'une de nature « efficacité opérationnelle ». Les indicateurs concernés sont tous les indicateurs portant sur le nombre moyen d'activités par usager, les indicateurs sur le temps de transport, les indicateurs portant sur l'évaluation interne et l'évaluation externe, le taux d'occupation, l'amplitude d'ouverture, etc.
Ratios – Moyennes régionales/nationales « Axe efficacité opérationnelle / processus interne »	L'outil est le même que celui présenté dans l'axe financier. Les indicateurs concernés sont sensiblement identiques aux Indicateurs Médico-Sociaux (Indicateurs *d'outputs*) : o Recenser les personnes bénéficiant d'un projet personnalisé ; o Identifier le service rendu à l'usager en recensant les séances dont il bénéficie par semaine ; o Chiffrer le taux d'occupation des places autorisées ; o Etc.

Tableau 38 : *Outils de l'axe « efficacité opérationnelle »*

Les outils de l'axe satisfaction de l'usager et qualité du service rendu au sein des ESMS du champ du handicap

Axe « Satisfaction usager / client et impact de l'action de l'organisation / Qualité du service rendu »	
Outil	**Description et contenu de l'outil**
Qualité des prestations / Mesure de la satisfaction de l'usager	Il s'agit d'outils permettant d'évaluer individuellement la satisfaction des usagers quant aux prestations qui leur sont fournies. Il peut s'agir de questionnaires ou d'entretiens formalisés avec du personnel extérieur.
CVS et compte-rendu	Le CVS (Conseil de Vie Sociale) est une obligation depuis la loi 2002-2. Il s'agit d'un conseil ayant lieu au minimum trois fois par an permettant de donner la parole aux usagers (par le biais d'un ou plusieurs représentants) ainsi qu'aux représentants d'usagers (familles). Le directeur y est présent ainsi que certains salariés.
Outil d'évaluation des progrès de la personne accueillie	Cet outil permet de mesurer les progrès accomplis par la personne prise en charge sur certains axes définis par les salariés.
Outils « réalisation des projets individualisés »	Cet outil permet de mesurer les progrès accomplis par la personne prise en charge sur les axes définis dans le cadre de son projet individualisé.
Gestion des plaintes	Il s'agit d'un outil permettant de mesurer et d'évaluer les plaintes qui peuvent être formulées envers l'établissement ou le service. L'idée est de suivre les statistiques de plaintes ainsi que la résolution des problèmes et de s'inscrire ainsi dans une logique d'amélioration continue.

Fiche incident / cahier d'incidents	Cet outil peut être trouvé sous deux formes : un cahier ou une fiche. Il s'agit d'y inscrire les incidents qui se produisent avec les usagers. L'outil est donc « alimenté » par les salariés.
Tableau personnes sortantes	Cet outil, bien que facultatif, s'inscrit en revanche dans une obligation de « service de suite ». Les structures sont tenues pendant trois ans de pouvoir connaître le parcours de leurs anciens usagers et surtout de leur apporter au besoin un appui dans les démarches d'insertion professionnelle et sociale.
Dialogue de gestion «Axe satisfaction usager »	L'outil est le même que celui présenté dans les deux axes précédents. Les indicateurs et items spécifiques à cet axe sont, entre autres : o Nombre d'évènements indésirables recueillis dans l'ESMS ; o Mesure des modalités de mise en oeuvre des droits de l'usager ; o Etc.

Tableau 39 : *Outils de l'axe « Satisfaction usager »*

Les outils de l'axe ressources humaines au sein des ESMS du champ du handicap

Axe « Ressources Humaines »	
Outil	**Description et contenu de l'outil**
Bilan social	De façon identique à d'autres secteurs, le bilan social permet d'obtenir des informations et statistiques sur les salariés de l'ESMS.
Plan de Formation / Tableau de bord Formation	Il s'agit des outils permettant de « piloter » les formations chez les salariés. Il peut contenir un historique des formations par salarié, le coût des formations, les besoins en formation, etc.
Fiche de poste	La fiche de poste permet de définir les missions des salariés.
Évaluation surqualification / sous-qualification	Il s'agit d'un outil permettant de suivre le niveau de qualification du personnel employé par rapport au niveau de formation défini dans les agréments pour chacun des postes.
Plannings Salariés et annualisation des heures	Les salariés de certains ESMS ont leurs heures annualisées. Il est important pour des questions de coût d'heures supplémentaires ou de manque d'heures réalisées de suivre leur avancement. Le planning salarié permet de canaliser la réalisation des heures.
Absentéisme / *Turnover*	Il s'agit de tous les indicateurs touchant à l'absentéisme et au *turnover*.
Suivi des coûts salariaux / Effet de Noria	Il s'agit de suivre les changements d'échelon / les variations de la masse salariale vis-à-vis de recrutements potentiels.
Suivi des ETP pourvus / à pourvoir / disponibles	Dans les ESMS, il existe souvent une partie d'ETP non pourvus (il est souvent difficile de recruter un 0,1 ETP). Le suivi de ces ETP permet de connaître la disponibilité en termes de points « non pourvus » dans l'établissement (elle fait référence à une capacité de recrutement).
Tableau de bord Climat social	Sur la base de questionnaires adressés aux salariés, des informations de type climat social peuvent être récoltées.
Entretien individuel et grille d'entretien	L'entretien individuel est une obligation légale. Il doit avoir lieu une fois par an. Nous n'avons jamais mis en exergue dans nos interviews de réels entretiens d'évaluation, il s'agit uniquement d'entretiens permettant de faire le point avec le salarié sur son travail (ses attentes, ses problèmes, ses objectifs pour l'année à venir).

Indicateur médico-sociaux « Axe Ressources Humaines »	L'outil est le même que celui présenté dans l'axe financier. Les indicateurs concernés sont : o l'indicateur relatif à la formation : « permet d'évaluer les actions de la structure en faveur de la formation des salariés. » o la qualification du personnel : « permet d'apprécier la structure de qualification des effectifs en poste dans les établissements et services. Il informe sur le marché du travail et d'éventuelles difficultés de recrutement, ainsi que sur l'adaptation du recrutement à la spécificité de la mission. » o l'indicateur de vieillesse – technicité : « mesure le poids de l'ancienneté et de la technicité sur la masse salariale. Il permet d'apprécier, d'une part, l'ancienneté du personnel et, d'autre part, l'intensité du *turnover* au sein des structures. L'analyse doit tenir compte de l'ancienneté de la structure. Les résultats de l'indicateur offrent une photographie de l'évolution des carrières au sein de différentes structures. »
Dialogue de gestion « Axe Ressources Humaines »	L'outil est le même que celui présenté dans les trois axes précédents. Les indicateurs et items spécifiques à cet axe sont, entre autres : o Évaluation de l'absentéisme ; o Taux de renouvellement des postes ; o Mesure des moyens en personnel dédié à chacun des services ; o Niveau de qualification des salariés ; o Etc.

Tableau 40 : *Outils de l'axe « Ressources Humaines »*

2.1.2. Des « outils de gestion » aux outils de type « évaluation, mesure ou amélioration d'une performance »

Plusieurs outils mis en exergue lors des entretiens ne sont pas des outils s'inscrivant dans une logique d'évaluation ou de mesure de la performance ou ne sont pas des outils « formalisés » au sens de Moisdon (1997).

En effet, lors des entretiens, les directeurs ont pu évoquer des outils que nous ne pouvons qualifier « *d'outils de gestion permettant l'évaluation, la mesure ou l'amélioration d'une performance* ». Ces outils de gestion se caractérisent de deux manières :

- ils doivent être formalisés comme le spécifient Moisdon (1997) et Simons (1995, p. 5) : « *Management control systems are the formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities* » ;
- leur artefact (au sens de Lorino, 2002) doit permettre par sa forme l'évaluation ou la mesure de la problématique de gestion étudiée. Ainsi, une procédure de traitement des dossiers d'usager n'est pas considérée comme un outil de gestion, et ce même si la procédure est « écrite » et « formalisée ». En revanche, un outil de type « contrôle interne » attaché à cette procédure permettant le suivi de la réalisation de cette procédure est considéré comme un outil de gestion.

Ainsi, ce n'est pas ici l'usage qui nous permet de définir l'outil comme « outil de gestion » mais la forme de l'outil et son contenu en termes d'information. Ainsi, bien qu'un livret d'accueil contribue à l'amélioration d'une performance, il ne permet aucune évaluation de cette amélioration, et ce de par sa forme. De même les conventions avec les partenaires (la convention formalisée en elle-même) ne permettent aucune évaluation ou mesure. On pourrait cependant imaginer qu'un outil lié à cette convention soit développé pour suivre le bénéfice, les coûts ou plus généralement le résultat de ces conventions.

Ces distinction et sélection des outils renvoient notamment à la typologie des systèmes de contrôle de Simons (1995) :

- les systèmes de valeur. L'auteur parle de « systèmes de croyances » qui visent à définir les valeurs de l'organisation. Les supérieurs hiérarchiques les utilisent avec les subordonnés pour développer une culture et des buts organisationnels (Simons, 1995, p. 36) ;
- les systèmes de contraintes. Il s'agit de systèmes permettant de fixer des limites dans les comportements au sein de l'organisation (Simons, p. 39). L'objectif est de limiter les comportements opportunistes des acteurs en fixant des règles de fonctionnement (procédure, livret de fonctionnement, etc.) ;
- les systèmes de contrôle « diagnostic ». Il s'agit des systèmes d'information que le manager va utiliser pour suivre la réalisation des *outcomes* (résultats) ainsi que les variables critiques ou facteurs clés de succès (Simons, p. 59) ;
- les systèmes de contrôle « interactifs ». Ils permettent de favoriser la circulation de l'information entre les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation (Simons, p. 95). En réalité, il s'agit de certains systèmes de contrôle « diagnostic » utilisés par les supérieurs hiérarchiques pour piloter l'activité de leurs subordonnés. Les systèmes de contrôle « interactifs » désignent donc plutôt des outils de contrôle utilisés pour communiquer au sein de l'organisation.

Les outils qui nous intéressent ici sont ceux que nous pouvons inscrire par leur forme dans les *systèmes de contrôle diagnostics et interactifs* et qui permettent une évaluation et une mesure d'une performance (Chiapello et Gilbert, 2012). Ces outils s'apparentent dans le cadre théorique d'Anthony (1965) aux *outils du contrôle de gestion*. Essid et Berland (2011) soulignent que les deux dimensions *systèmes de contrôle diagnostic* et *systèmes de contrôle interactifs* font référence à « *une conception plus traditionnelle du contrôle de gestion* ».

Nous souhaitons cependant dépasser le cadre théorique proposé par Anthony (1965) qui distingue entre autres *le contrôle opérationnel* et *le contrôle de gestion*. Ainsi, même si nous étudions les pratiques de gestion des directeurs d'ESMS, il nous paraît important de ne pas négliger les outils à dimension contrôle opérationnel. Cette redéfinition des outils du contrôle de gestion est préconisée par Meyssonnier (2012 ; 2013) : « *Le contrôle de gestion englobe les outils relevant de la fonction*

"contrôle de gestion" mais aussi des techniques mises en œuvre par d'autres acteurs internes quand ils agissent dans une logique de pilotage de la performance opérationnelle » (*ibid.*, 2013, p. 4).

Le choix a donc été fait d'évacuer les outils de type « système de croyance » ou « système de contrainte » de notre analyse. De plus, les outils utilisés uniquement pour la gestion des activités quotidiennes des salariés (gestion de l'argent de poche, cahier de bord internat, suivi des produits d'hygiène et d'entretien) n'ont pas été retenus. Bien que ces outils contribuent sans doute à une amélioration de la performance de l'organisation, ils ne s'inscrivent pas dans notre étude.

Pour être retenus dans le cadre de notre étude, les outils doivent répondre aux critères suivants :

- concerner tout champ de la gestion et ne pas se limiter aux outils uniquement financiers ;
- être destinés au moins partiellement au directeur ;
- être formalisés ;
- avoir un artefact permettant l'évaluation ou la mesure (chiffrée ou non).

Cette sélection nous a permis de retenir pour la suite de notre étude 40 outils de gestion (Tableau 41).

Axe « économique / financier »	**Axe « efficacité opérationnelle / processus interne / Qualité opérationnelle »**
Budget / Suivi budgétaire / dépenses Compte Administratif Comptabilité Analytique - Section Tableau de bord recettes / CA Soldes Intermédiaires de Gestion Calcul de coût à l'usager / Consommation de ressources Tableau de bord Investissements Analyse financière Indicateurs médico-sociaux « Axe économique / financier » Dialogue de gestion « Axe économique / financier » Ratios – Moyennes régionales/nationales « Axe économique / financier »	Suivi de l'activité / Accueil des personnes Rapport d'activité ~~Projet d'établissement~~ (Format non orienté « évaluation ou mesure ») ~~Livret d'accueil~~ (Format non orienté « évaluation ou mesure) ~~Charte des droits et des libertés~~ (Format non orienté « évaluation ou mesure ») ~~Contrat de séjour~~ (Format non orienté « évaluation ou mesure ») ~~Règlement de fonctionnement~~ (Format non orienté « évaluation ou mesure ») ~~Convention Partenariat~~ (Format non orienté « évaluation ou mesure ») ~~Gestion de l'argent de poche des usagers~~ (Outil non destiné au directeur – Usage uniquement par les salariés) ~~Cahier de bord internat~~ (Outil non destiné au directeur – Usage uniquement par les salariés) ~~Tableau de bord produits hygiène / entretien~~ (Outil non destiné au directeur – Usage uniquement par les salariés) Rapport / Tableau de bord d'évaluation interne ~~Procédures internes sans contrôle interne~~ (Format non orienté « évaluation ou mesure ») Document unique Suivi de réalisation de la prise en charge – heures réalisées / non réalisées Tableau des personnes en attente Tableau récapitulatif des résidents (statistiques) Tableau / carte « zone de chalandise » Tableau renouvellement d'inscription / suivi

11 outils	d'orientation ~~Tableau de suivi de chantiers des espaces verts~~ (Outil mis en exergue lors de l'entretien n° 30. Non retenu car non abordé dans les autres entretiens) Indicateurs médico-sociaux « Axe efficacité opérationnelle / processus interne » Dialogue de gestion « Axe efficacité opérationnelle / processus interne » Ratios – Moyennes régionales/nationales « Axe efficacité opérationnelle / processus interne » **~~23~~ 12 outils**
Axe « satisfaction usagers / qualité du service rendu »	**Axe « ressources humaines »**
Qualité des prestations / Mesure de la satisfaction de l'usager ~~Conseil de Vie Sociale~~ (Non formalisé –réunion- et rarement orienté « évaluation ou mesure ») Outil évaluation des progrès de la personne accueillie Outils « réalisation des projets individualisés » Gestion des plaintes Fiche incident / cahier d'incidents Tableau personnes sortantes Dialogue de gestion « Axe satisfaction usager / Impact de l'action de la structure » **~~8~~ 7 outils**	Bilan social Plan de Formation / Tableau de bord Formation ~~Fiche de poste~~ (Format non orienté « évaluation ou mesure ») Évaluation surqualification / sous-qualification Plannings Salariés /Annualisation des heures – Suivi des congés Absentéisme et Turnover Suivi des ETP pourvus / à pourvoir / disponibles Tableau de bord Climat social Outil de pilotage – évaluation d'entretien individuel (Indicateurs médico-sociaux) Suivi des coûts salariaux / Effet de Noria Dialogue de gestion « Axe Ressources Humaines » **~~11~~ 10 outils**

Tableau 41 : *Les outils retenus : outils orientés « évaluation – mesure »*

Ce sont ces outils de contrôle de gestion que nous avons abordés avec les directeurs d'établissements afin d'identifier les usages et les raisons de ces usages.

En effet, comme nous l'avons déjà souligné, la mise en exergue de la présence d'un outil de gestion n'est pas suffisante pour évaluer l'utilité de l'outillage au sein de l'organisation. Il est donc nécessaire de distinguer deux étapes : l'adoption qui fait référence à la présence de l'outil dans l'organisation et à son alimentation, et l'appropriation qui fait référence aux différents usages qui peuvent être faits de l'outil. Un directeur d'établissement distingue très clairement ces deux étapes : « *Ce n'est pas vraiment un outil de pilotage au départ, parce que ça ne sera un outil de pilotage que quand on en fera quelque chose dans une idée précise. Au départ, j'ai envie de dire, c'est une saisie de documents ou de tableaux… mais c'est indispensable ici, on ne peut pas être dans une tradition orale. En plus il y a trop d'informations… on doit en enregistrer énormément aujourd'hui d'informations.* » **E15**

Il est ainsi nécessaire d'étudier l'outil de gestion au-delà de sa simple présence ou non dans l'organisation.

2.2. *Les usages des outils de gestion dans les ESMS*

Notre étude exploratoire vise à éclairer la diversité des usages des outils de gestion. Nous avons eu l'occasion précédemment de proposer une typologie issue de la littérature théorique.

Types d'usages « génériques »	Types d'usages et rôles des outils dans la littérature	Auteurs
Suivi interne ou informationnel	L'outil de gestion sert à obtenir une information, à mesurer les résultats d'une action ou à évaluer la performance.	Davis, 1998 ; Ansari et Euske, 1987 ; Simons, 1995 ; Hofstede, 1967 ; Otley, 1977
Légitimation	L'outil sert à légitimer son action auprès d'une partie prenante.	Ansari et Euske, 1987 ; De Vaujany, 1999 ; Rocher, 2009 ; Rouchon *et al.* 2010 ; Burchell *et al.*, 1980
Dialogue externe ou négociation	L'outil sert de support à une négociation et permet d'être force de proposition auprès de parties prenantes externes. C'est une machine politique, il permet de promouvoir des valeurs particulières.	Otley, 1977 ; Burchell *et al.*, 1980 ; De Vaujany, 1999 ; Covaleski et Dirsmith, 1983 ; Rouchon *et al.*, 2010
Pilotage et prévision	L'outil permet de prendre des décisions. L'information fournie par l'outil permet de piloter l'organisation. Il permet de planifier et coordonner.	Hofstede, 1967 ; Bouquin, 1997 ; Gilbert, 1998 ; Lyne, 1998 ; Lavigne 2000 ; Rouchon *et al.*, 2010
Analyse	L'outil est utilisé pour analyser une situation. Il est utilisé *a posteriori* pour étudier / expliquer les écarts.	Lyne, 1988 ; David, 1998
Dialogue interne ou managérial	L'outil est utilisé pour échanger – partager avec les parties prenantes. Il peut être un outil de coordination, communication, délégation et motivation.	Ansari et Euske, 1987 ; Simons, 1995 ; De Vaujany, 1999 ; Chalayer-Rouchon *et al.*, 2005 ; Rocher, 2009 ;
Accompagnement de la mutation ou apprentissage	L'outil permet d'accompagner le changement et facilite un changement décidé par ailleurs.	Burchell *et al.*, 1980 ; David, 1998 ; Martin, 2006
Non-usage	L'outil n'est pas utilisé. Il peut être présent ou non présent.	Lenhart *et al.*, 2003 ; Selwyn, 2006

Tableau 42 : *Typologie des usages possibles des outils de gestion*

Cependant, notre étude exploratoire nous invite à compléter notre proposition théorique. En effet, les *verbatims* issus des entretiens nous amènent à distinguer la légitimation interne de la légitimation externe. Bien qu'il s'agisse pour le directeur de se légitimer dans les deux cas, les contraintes et pressions ne sont pas du même ordre. C'est pourquoi nous proposons de les distinguer. Nous proposons également de compléter l'usage « analyse » qui fait plus particulièrement référence à une pratique d'analyse interne en y ajoutant les pratiques de type *benchmarking*.

2.2.1. Les types d'usages issus de l'étude exploratoire

Type d'usage	Exemple d'usage	Verbatims illustratifs
Suivi interne / Information générale / Veille	Confirmer un sentiment / une perception	(À propos des outils de gestion de façon générale) « *Voilà, ça doit permettre de conforter une analyse qui est plus qualitative "on sent qu'en ce moment il y a plus de ça…" à un moment donné, il faut arriver à dire comment on peut appréhender ce phénomène.* » **E3** (À propos de l'outil « rapport d'activité ») « *Moi je trouve que ça permet d'avoir une vision réelle… parce qu'il y a ce que l'on pense un petit peu empiriquement et quand on le chiffre, quand on l'analyse de façon un petit peu plus pointue… de façon réelle ça permet d'avoir une meilleure vision des choses et donc d'adapter sa pensée et ses projections à ça.* » **E16** (À propos d'un outil de type « Moyennes Régionales ou Départementales) « *Oui, oui je m'en sers parce que forcément ça me donne un ordre d'idée.* » **E8** (À propos d'un outil de type « Budget et Contrôle Budgétaire ») « *Ben avoir une bonne lecture de ce qui se passe.* » **E27** (À propos des outils de gestion de façon générale) « *Donc forcément j'arrive, j'ai mon ressenti et je vais tout de suite aller voir s'il y a des outils pour appuyer mon information.* » **E29** (À propos d'un outil de type « Suivi de l'absentéisme / rotation du personnel ») « *Ça vous permet de relativiser la perception que vous avez.* » **E31**
	Base de données / Mémoire	(À propos d'un outil de type « Fiche Incident et Cahier d'Incident ») « *Ben je consigne dedans, mais je ne consulte pas… Alors c'est vrai que ça va nous arriver quand on sait que ça ne va pas avec un résident ou une famille, on va retourner sur les pages pour voir si c'est quelque chose qui se passe régulièrement ou pas… (…). Mais en fait on ne s'en sert pas… on consigne, on laisse des traces sur ce qui s'est passé.* » **E22** (À propos du Projet Pédagogique Individualisé : PPI) « *C'est une information que je réclame, comme toute information ici… parce que si je ne demande pas, je n'ai pas (rires). Non, ça, c'est un autre problème. C'est une information qui existe et je demande qu'elle soit tenue à jour. Elle est tenue à jour parce que j'ai des secrétaires qui sont vigilantes et qui harcèlent le chef de service pour avoir l'information en temps et en heure. Donc on a un tableau qui permet de suivre ça, avec les dates.* ***C'est quelque chose que vous êtes amené à consulter… ?*** *Non, pas d'une manière automatique, mais les secrétaires me tiennent au courant des irrégularités, des choses qui sont loupées… et puis de toute façon, il faut que je signe les courriers qui partent, donc j'en prends connaissance à ce moment-là. Mais le tableau en lui-même, moi je ne le suis pas.* » **E25**

	Suivi de l'indicateur	(À propos d'un outil de type « Suivi de l'Activité ») « *Donc voilà, tout ça c'est des outils qui permettent à un moment donné d'avoir une photographie précise de l'activité du service.* » **E8** (À propos d'un outil de type « Budget et Suivi Budgétaire ») « *Ben c'est un suivi qui peut avoir un impact sur des décisions toutes simples.* » **E26** (À propos d'un outil de type « Indicateurs Financiers et Analyse Financière ») « *C'est dans le cadre d'une vigilance à avoir en permanence sur la pérennité économique de la structure. On ne peut pas se retrouver par exemple… on n'a pas grand-chose à surveiller dans notre secteur… comme je vous le dis… qui n'est pas celui de l'industrie… on a deux choses à surveiller… notre trésorerie et l'état de notre section d'investissement. C'est-à-dire d'avoir suffisamment d'auto-investissement, d'autofinancement des investissements pour ne pas avoir recours en permanence aux emprunts. Voilà, le reste coule de source.* » **E26** (À propos d'un outil de type « Suivi des postes pourvus – à pourvoir ») « *Depuis l'ouverture de cet établissement, j'ai le suivi permanent de l'occupation des postes par les différents salariés. C'est-à-dire que je peux savoir mois par mois qui était là et qui occupait les postes… donc les postes autorisés. Je peux connaître en permanence la file active, le taux de rotation, calculer automatiquement le taux de rotation à un moment donné, je peux connaître le taux de rotation sur les six dernières années.* » **E26** (À propos d'un outil de type « ratios et indicateurs financiers ») « *Non, c'est juste pour voir un petit peu où on en est.* » **E28**
	Information générale	(À propos d'un outil de type « Bilan Social ») « *Statistiquement ça me fait rire de voir qu'il y a plus de femmes que d'hommes sur les 300 salariés, que la moyenne d'âge elle est de… que dans tel établissement "les salariés ils ont tous plus de 50 ans", nous ils ont moins de 30 ans. C'est plus de l'information, sincèrement, oui, plus de l'information.* » **E6** (À propos de la gestion des transports et de ses coûts) « *C'est une source d'information.* » **E20** (À propos d'un outil de type « Indicateurs Médico-Sociaux ») *« Pour mon information générale, ça m'intéresse, mais pour la gestion de la structure, non.* » **E21** (À propos d'un outil de type « comptes rendus de réunion de synthèse ») « *Je l'ai pour lecture, pour information et puis ça retourne dans le dossier de l'enfant. Systématiquement c'est comme ça.* » **E24** (À propos d'un outil de type « cahier d'incidents et suivi des réclamations ») « *Une fois par an on regarde ce qu'il en est… à moins que ce soit un gros truc et dans ce cas je suis au courant. Par exemple, un enfant qui s'est fait mal sur le toboggan, on vient tout de suite me chercher… sinon pour des petits incidents… non… ou il peut y avoir des cas de maltraitance, ça m'est déjà arrivé… j'étais au courant tout de suite.*

		Là c'est des choses où on est plus rapidement au courant. Donc effectivement je vois le cahier une fois par an. » **E24** (À propos d'un outil de type « Ratios et Moyennes régionales ou nationales ») « *Alors moi je les regarde parce que j'ai été directeur de CREAI à une époque, donc ce sont des outils que l'on utilisait en permanence donc j'ai gardé les réflexes de les regarder. Bon, ceux que je regarde, c'est le coût à la place, le ratio groupe 1, groupe 2, groupe 3, et le taux d'encadrement par catégories socioprofessionnelles. Alors je le regarde, ce n'est pas utile que je le regarde dix fois par an. Je me le mets bien en tête au moment du compte administratif et des budgets prévisionnels et aussi du bilan social au niveau des instances représentatives du personnel.* » **E29** (À propos d'un outil de type « Ratios et Moyennes régionales ou nationales ») « *Ben pour en prendre connaissance, mais ça ne va pas plus loin.* » **E30**

Tableau 43 : *Usages type « suivi et information »*

Type d'usage	Verbatims illustratifs
Légitimation interne	(À propos des outils de gestion de façon générale) « *Et parallèlement à ça, de dire* (aux salariés) : *voilà au regard de l'obligation de la loi ce qui n'est pas fait, voilà ce qu'il nous reste à faire, et il est possible qu'étant donné la structuration actuelle, on ne va pas remplacer poste pour poste, mais il y a peut-être certaines fonctions qu'il va falloir assumer maintenant, que ce soit sur les projets individuels, les écrits… au regard de la loi 2002-2 et que donc voilà… il y aura des choses à changer.* » **E1** (À propos d'un outil de type «Suivi des postes pourvus / à pourvoir ») « *Prouver au personnel que quand il y a quelqu'un en arrêt maladie, on fait le maximum pour essayer de le remplacer et que c'est pas toujours facile, on ne trouve pas toujours quelqu'un comme ça. (…) Ca permet aussi dans la communication, dans les ressources humaines de leur prouver que l'on est sur le dossier quoi.* » **E6** (À propos de l'Évaluation Interne et des outils d'évaluation) « *Et du coup ça a été un outil aussi opposable, entre guillemets, à l'équipe.* » **E8** (À propos des outils de façon générale) « *Si la personne elle vient vous demander quelque chose et que vous voyez que derrière en ligne budgétaire, en trésorerie ça passe pas, il faut pouvoir le justifier. À partir du moment où vous avez une lisibilité, vous avez systématiquement une argumentation qui va faire que, au fur et à mesure des jours, les salariés vont prendre conscience des obligations et de l'intérêt d'une gestion au plus juste.* » **E4** (À propos des outils de type « Analyse Financière ») « *Pour les projets et même des fois pour dire ce que ça coûte et pourquoi ça ne se fait pas. Toujours pour être en interaction avec le terrain.* » **E2**

	(À propos des outils de type « Ratios Moyennes Régionales et Nationales ») « *Ah oui oui, moi les ratios du département je les oppose systématique aux équipes. Quand j'ai des revendications, il faut que je puisse leur dire comment nous on est positionné par rapport aux ratios habituels et qu'ils prennent conscience que l'on n'est pas forcément les plus mal lotis et donc pas forcément les mieux placés pour réclamer quoi.* » **E13** (À propos des outils de type « Ratios Moyennes Régionales et Nationales ») « *Dire ça, ça m'a permis de justifier, enfin de justifier, je n'ai pas à me justifier, d'expliquer pourquoi il allait falloir réduire la voilure. Et qu'on ne remplacerait pas… enfin qu'à chaque fois qu'un salarié partirait, on se poserait la question de la nécessité de le remplacer. (…) Et si vous ne dites pas aux salariés, on peut le faire, parce que l'on a un taux d'encadrement extrêmement élevé, si vous ne leur dites pas "on a un taux d'encadrement extrêmement élevé", ben c'est vent debout "Comment ça ? On commence à licencier dans notre secteur ? À supprimer des postes…" Donc voilà deux indicateurs que j'ai utilisés et que j'utilise toujours d'ailleurs. Là récemment en CHSCT, on a fait une étude sur le taux d'encadrement. Parce qu'il a fallu que je démontre que le taux d'encadrement, malgré la réduction des postes, il ne s'était pas dégradé et que même au contraire il s'est amélioré. (…) Et avec des indicateurs simples, on arrive à démontrer tout ça et donc à faire en sorte que vous ne foutez pas 60 salariés dans la rue en grève et qu'ils continuent à croire en votre politique, en votre travail, et qu'ils adhèrent même à un moment donné. Qu'ils comprennent intellectuellement votre logique.* » **E20** (À propos des outils de gestion de façon générale) « *Mais on est parti sur ce fait-là… j'ai besoin des chiffres pour lui* (un chef de service) *montrer que le ressenti n'est pas toujours ce que l'on pense.* » **E23**

Tableau 44 : *Usages type « légitimation interne »*

Type d'usage	usages	Verbatims illustratifs
Légitimation externe	Justification / légitimation	(À propos d'un outil de type Cartographie – Gestion des transports) « *C'est plutôt pour faire une analyse, ce qui me permet après de le faire sur le rapport d'activité, dans l'objectif toujours de justifier notre coût de transport… parce que c'est toujours cela… ça nous sert à ça, oui.* » **E24** (À propos d'un outil de sur ou sous-qualification des salariés) « *Du coup, ce visuel me permet de dire au jour d'aujourd'hui, tel mois, j'ai 90 % des personnes qui ont leurs qualifications, j'en ai tant de pour cent qui sont en formation et tant de pour cent qui sont en attente. Mais il est évident que dans notre secteur adulte, si vous avez moins de 80 ou 90 % de personnel qualifié dans l'établissement, vous risquez quand même, et vous faites prendre d'énormes risques à vos usagers.* » **E26** (À propos des Indicateurs Médico-Sociaux) « *J'ai réussi à démontrer avec ça que j'accueillais des gens qui étaient moins autonomes et que je touchais moins qu'eux… voilà.* » **E5** (À propos du Rapport d'Activité) « *Ah, non non, c'est pour l'asso, ça fait partie de nos tableaux de bord. Si vous dites que vous avez fait avec les jeunes 1 400 sorties… ben c'était pour faire quoi ? Ça permet de dire, ils sont venus 1 000 fois au SESSAD, ils ont fait 400 sorties de loisirs*

		éducatifs… vous voyez, ça permet de justifier le travail que font les professionnels du SESSAD. » **E7** (À propos d'un outil de type « Budget et Suivi Budgétaire ») « *J'aime bien pouvoir dire pourquoi on a dépensé ça, qu'est ce qu'on a fait… oui rendre compte du denier public.*» **E7** (À propos d'un outil de type « Suivi de l'Activité ») « *On est obligé, je vais vous dire pourquoi. Comme tous les trois mois, ces forfaits-là on doit les justifier. Tous les trois mois, on remet à la CPAM le nombre de forfaits réalisés. Donc on sait ce que l'on a réalisé, ce qui nous reste à faire et l'écart.* » **E7** (À propos des Indicateurs Médico-Sociaux) « *Donc le but c'était aussi de montrer que de notre côté on faisait également un effort du côté de l'accompagnement et de faire en sorte qu'on soit plutôt en sur activité. Même si ce n'est pas une logique que je tiendrai sur le long terme. Donc c'est passé de 64 % de taux d'activité à 99 % de taux d'activité, même des fois à 113 maintenant…* » **E8** (À propos d'un outil de type « suivi de la réalisation de la prise en charge ») « *Je me dis, on sait jamais par rapport aux autorités de contrôle, un jour on va me dire, ben oui, mais attendez, c'est quoi votre temps que vous passez… ben au lieu de se retrouver un peu embêté, ben voilà, moi j'ai six ans de temps passé.*» **E9** (À propos d'un outil de type « Fiche incident ou cahier d'incidents ») « *Mais on ne peut pas savoir à l'avance quand ça va nous servir et pourquoi… mais bien des fois, on a utilisé ces documents pour pouvoir justifier de certaines actions que l'on a menées, ça a été très, très utile.* » **E26** (À propos du Rapport d'Activité) « *Oui*, [je l'utilise] *pour justifier de l'envolée de certaines dépenses, de la réduction de certaines dépenses, de l'augmentation incroyable de certaines recettes. Enfin les mouvements.* » **E11** (À propos d'un outil de type « suivi de la réalisation de la prise en charge ») « *Ça, il faut que l'on puisse le justifier, il faut que l'on ait des traces écrites de tout ça. Et donc c'est beaucoup de boulot.* » **E6**
	Rendu compte	(À propos des outils de gestion de façon générale) « *(…) C'est pour rendre compte par rapport aux délégations qu'on nous confie, (…) c'est un outil de rendu compte, (...) pour rendre les choses transparentes... oui, rendre compte de l'activité.* » **E3** (À propos des outils de gestion de façon générale) *« J'ai des outils qui sont là pour du rendu compte. Mais c'est légitime de rendre compte, donc ça ne me gêne pas.* » **E5** (À propos des outils de type « suivi de l'activité ») « *On est obligé, je vais vous dire pourquoi. Comme tous les trois mois, ces forfaits-là, on doit les*

		justifier. Tous les trois mois, on remet à la CPAM le nombre de forfaits réalisés. » **E7** (Divers outils de gestion) « *Ben oui regardez, on a des comptes à rendre. Ça, c'est les documents… planning des documents et informations comptables à transmettre au siège. Ça, c'est ce que nous demande la direction générale en terme de gestion et comptabilité.* » **E8** (Divers outils de gestion) « *À moi là pour le coup de construire mes tableaux et de l'argumenter auprès de la direction générale. Parce qu'on a des comptes à rendre à notre direction générale. Après c'est avalisé, pas avalisé, mais en tout cas à moi de montrer les tableaux des incidences financières, des comparaisons de coûts entre deux personnes en fonction similaires, c'est à moi de le faire.* » **E8** (À propos d'un outil de type « Suivi de réalisation des prestations ») « *Pour rendre les choses transparentes… oui rendre compte de l'activité.* » **E3**
	Réponse obligation légale / réglementaire	(À propos des outils de type « suivi de l'activité ») « *Oui. Au départ c'est une démarche comptable pure. C'est pour du rendu compte budgétaire. La première démarche c'était ça. L'analyse des écarts, c'est beaucoup plus récent. C'est également pour rendre compte à l'association et aux tutelles.* » **E2** (À propos des outils de gestion de façon générale) « *Alors soit c'est pour rendre compte par rapport aux délégations qu'on nous confie, mais là, ce n'est pas utile pour moi en tant que manager, c'est un outil de rendu compte ou effectivement un outil d'évaluation, ou de… pour rendre les choses transparentes… oui, rendre compte de l'activité.* » **E3** (À propos d'un outil de type « suivi et gestion des investissements ») « *Bon là, c'est aussi une obligation.* » **E3** (À propos d'un outil de type "évaluation interne") « *Respect de la réglementation… enfin… c'est un usage… être dans les clous.* » **E3** (À propos des Indicateurs Médico-Sociaux) « *C'est des cadres réglementaires, c'est des données brutes que l'on renseigne pour le calcul des indicateurs.* » **E8** (À propos d'un outil de type « suivi et gestion des investissements ») « *Oui oui, on a un plan pluriannuel d'investissement (PPI), que l'on est obligé de donner pour le coup, de transmettre à la direction générale.* » **E8** (À propos d'un outil de type « GVT et coûts salariaux ») « *Ben oui, enfin ça on le suit par obligation, parce qu'il y a le budget… forcément chaque année, il faut le pointer.* » **E9**

	Réponse obligation légale / réglementaire	(À propos d'un outil de type « Document unique ») « *Pour moi c'est un peu crispant. Donc je le fais parce qu'on est obligé, en 2012 on est obligé de faire l'évaluation interne, donc j'en profite en même temps, mais c'est vrai que j'aurais préféré le faire l'année prochaine.* » **E10** (À propos d'un outil de type « Document unique ») « *Il n'est pas utilisé… enfin pas utilisé… qui est alimenté de temps en temps… c'est-à-dire que je l'alimente, on a parlé de la canicule tout à l'heure… voilà… on rajoute des éléments à ce document unique pour être dans les clous… mais il n'a pas été revu.* » **E17** (À propos d'un outil de type « Compte Administratif ») « *Et à côté de ça, on a des outils de gestion… on a l'obligation de remplir des comptes administratifs. Aujourd'hui, de par le CPOM, notre souci au niveau des comptes administratifs, c'est de les équilibrer. Aujourd'hui, si on reprend les comptes administratifs… donc si vous prenez aujourd'hui le résultat du secteur il était à 123 euros… donc en 2010, en 2009, il était de 1 859 euros… aujourd'hui notre souci, en accord avec… c'est de les équilibrer basta… après on s'en fout des charges qui sont dessus.* » **E18** (À propos d'un outil de type « Analyse Financière ») « *Non… oui, mais je les ai calculés… j'ai été obligé de les calculer, mais ça ne me sert à rien. Parce que je n'ai pas besoin, et parce que je ne suis pas en situation… je n'ai pas de risque, donc je ne vais pas m'emmerder à suivre ça.* » **E18** (À propos des Indicateurs Médico-Sociaux) (C'est quelque chose que vous utilisez ?) « *Non, on les remplit, c'est tout.* » **E20** (À propos d'un outil de type « Compte Administratif ») « *Pourquoi on le fait ?* (rires) *Ben déjà, c'est une demande obligatoire… enfin c'est une demande du Conseil Général (…). Ah oui, on le remplit ça, mais on ne s'en sert pas.* » **E21** (À propos des Indicateurs Médico-Sociaux) « *Ce n'est pas vital pour nous, ce n'est pas vital dans la gestion quotidienne de nos établissements… c'est du reporting permanent.* » **E26** (À propos de l'évaluation interne) « *C'est un document qui est demandé par les organismes de tutelle et de tarification.* » **E26** (À propos d'un outil de type « Document Unique ») « *Pour le moment, ça ne sert à rien, il a été rempli pour satisfaire une obligation, ce n'est pas intéressant.* » **E25** (À propos d'un outil de type « Document Unique ») « *Ben je sais déjà que si vous ne l'avez pas vous pouvez prêter le flanc à des attaques, donc je sais déjà qu'il est indispensable de l'avoir pour éviter qu'un jour on vous sorte dans la figure que vous ne l'avez pas et notamment s'il vous arrive malheureusement un accident du travail un peu grave. Donc je pense qu'à titre de prévention pour moi-même et de quiétude, je le fais.* » **E29**

Tableau 45 : *Usages type « légitimation externe »*

Type d'usage	Verbatims illustratifs
Dialogue Externe / force de proposition - négociation	(À propos d'un outil de type « Ratios Moyennes Régionales ou Nationales ») « *Pas en permanence, on ne les utilise que dans le cadre de négociation particulière, de négociation par exemple… nous nous servons de ces chiffres pour argumenter une demande particulière de moyens nouveaux…* » **E26** (À propos d'un outil de type « liste d'attente ») « *(…) peut servir largement pour défendre, exiger des moyens nouveaux auprès des organismes de tarification.* » **E26** (À propos d'un outil de type « Ratios Moyennes Régionales ou Nationales ») « *Ça, je sais que c'est un élément de comparaison que je peux avoir et que je mettrai en avant dans mes demandes d'appel à projets, dans mes demandes d'augmentation de capacité d'accueil. Pour savoir déjà où je me situe, par exemple je sais où je me situe en termes d'encadrement, de coût à la place et de voir comment on peut arriver à moduler et à mettre en place un projet d'extension qui tiendra la route et qui ne sera pas complètement aberrant. Donc c'est vrai que je m'en sers. Ça, c'est des outils de gestion pour moi.* » **E8** (À propos d'un outil de type « Solde Intermédiaire de Gestion ») « *C'est de la communication aussi avec les soldes du 31 décembre. Voilà, je dis à l'association : "les résultats de l'ESAT, c'est 100 000 euros, 120 000 euros".* » **E5** (À propos d'un outil de type « Ratios Moyennes Régionales ou Nationales ») « *Mais ça, ça m'avait beaucoup aidé parce que j'avais brandi le papier en disant : "regardez, je suis pas dans les moyennes régionales, mon coût à la place il est en dessous des autres!" C'est pour ça que c'est là. Donc quand vous avez quelque argent, il faut vous pencher sur mon cas, plus que sur celui du copain.* » **E5** (À propos de l'évaluation interne) « *Il y a l'aspect de rentrer en négociation CPOM* » (Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens). **E17** (À propos d'un outil de type « Rapport d'Activité ») « *C'est un outil politique et stratégique, pour le coup même plus que le budget prévisionnel. (…) Quand je vous dis un outil stratégique, c'est que ça permet d'appuyer sur certaines choses puis de le reprendre aussi en équipe.* » **E8** (À propos d'un outil de type « évaluation interne ») « *Il va bien falloir déterminer des priorités d'objectifs pour demander des moyens.* » **E1** (À propos d'un outil de type « liste d'attente ») « *Ah ben oui. Ca me sert dans le cadre de négociation avec l'ARS… par exemple, si j'ai 100 personnes en liste d'attente de déficients intellectuels, je sais déjà a priori que dans les dix ans qui viennent, il va falloir que je crée des places pour ces personnes déficientes intellectuelles. Par contre, quand j'ai une liste d'attente qui est plutôt à 15 places et que mon turnover naturel il est à peu près de 15 places, ça veut dire "attention là, j'arrive à ma taille critique". Et par exemple, c'est partant de ce constat-là que j'ai développé un projet pour que l'on s'ouvre à d'autres types de handicap… personnes handicapées psychiques notamment. Donc l'analyse de la liste d'attente me permet de savoir si mon établissement répond bien au besoin sur un territoire, et si je vois que je suis surdimensionné, et bien là j'ai intérêt à avoir une stratégie de repli, parce que là sinon c'est des licenciements et c'est le début de la fin, et si c'est l'inverse et bien là, ça veut dire qu'il faut que j'aille emmerder l'ARS et qu'ils créent des places… voilà à quoi ça sert très concrètement.* » **E20**

Tableau 46 : *Usages type « dialogue externe »*

Type d'usage	Verbatims illustratifs
Pilotage / prévision / Prise de décision	(À propos d'un outil de type « évaluation interne ») « *Oui. On les regarde, on a des couleurs. Là c'est orange par exemple parce que la sécurité dans l'établissement, on sait que ce n'est pas bon. Comme ça, on fait un effort en termes de formation ou en termes budgétaires.* » **E1** (À propos d'un outil de type « Suivi et annualisation des heures ») « *Ça, c'est un outil, un indicateur de gestion. C'est-à-dire qu'on est dans une démarche où il y a annualisation des heures du personnel, donc un certain volume d'heures à faire dans l'année, et un accord d'entreprise qui dit en clair qu'on doit se trouver à zéro à la fin de l'année. Donc, faut pas que les gens dépassent…* » **E3** (À propos d'un outil de type « Suivi et prévision de l'activité ») « *Voyez, je vous donne cet exemple-là, parce que là, on est dans un outil qui est, effectivement, qui nous permet de prévoir, qui nous permet d'être plus fin dans la définition de nos demandes budgétaires. C'est ce que j'appelle outil de gestion moi.* » **E3** (À propos d'un outil de type « Suivi Chiffre d'Affaires et Budget ») « *Si jamais je voyais que ça dérapait trop, je pourrais dire les gens malades je ne les remplace plus. Mais là, bon… je vous dis c'est pas… on n'est jamais arrivé à des décisions aussi tranchées que ça… mais c'est bien de savoir.* » **E5** (À propos d'un outil de type « Suivi Chiffre d'Affaires et Budget ») « *C'est vraiment un pilotage rapide et une fois que l'on a ce pilotage rapide là, on peut se rapporter au solde intermédiaire de gestion qui est sorti par la compta tous les trimestres.* » **E4** (À propos d'un outil de type « Budget et Suivi Budgétaire ») « *Plus le budget a été élaboré finement, plus vous allez pouvoir piloter de façon pertinente. Et donc moi ici, au fil des années, j'ai essayé d'affiner ligne par ligne tout ce qui est contenu dans mon budget.* » **E5** (À propos d'un outil de type « Budget et Suivi Budgétaire ») « *Ça nous permet de maîtriser nos marges, ça nous permet d'être alertés sur des situations, soit sur du dysfonctionnement, soit sur des dépassements.* » **E3** (À propos d'un outil de type « Budget et Suivi Budgétaire ») « *Ça permet de voir où on va. Par exemple, ça a permis de voir… ben pour tout ce qui est de la maintenance, on s'est aperçu que c'était exponentiel par rapport aux photocopieurs.* » **E9** (À propos d'un outil de type « Budget et Suivi Budgétaire ») « *Je vais dire au chef d'atelier : "les achats en petit matériel vous freinez", ou achat fourniture de bureau "attendez un peu parce qu'on n'est pas loin de dépasser"… On essaye d'attendre ou de réduire au maximum. C'est un outil de pilotage comme un autre.* » **E4**

Tableau 47 : *Usages type « prévision et pilotage »*

Type d'usage	Verbatims illustratifs
Analyse / comparaison	(À propos d'un outil de type « Budget et Suivi Budgétaire ») « *Par exemple l'année dernière, on a vu qu'on avait un excès important dans le groupe 2 alors que l'on n'avait pas forcément un taux d'absentéisme plus important que les autres établissements. Il a fallu chercher la cause. Donc au fur et à mesure d'interroger comment on fonctionnait, on s'est aperçu que systématiquement lorsque les personnes avaient des congés on les remplaçait. Quel que soit le type de congé. Pourquoi c'était comme ça ? Parce que les plannings étaient faits à la petite semaine… voilà… et qu'il y avait peu de lisibilité, de savoir quand est-ce que les gens allaient prendre leurs congés ou pas.* » **E1** (À propos d'un outil de type « Comptabilité Analytique ») « *Je fais une compta analytique pour savoir, à la limite, pour voir si Many ne me coûte pas plus cher que Chars qui est trois fois plus gros.* » **E6** (À propos d'un outil de type « Suivi de l'Absentéisme ») « *Dans notre établissement, on a aussi un certain taux d'absentéisme, et donc on l'analyse.* » **E6** (À propos d'un outil de type « Suivi de réalisation des prestations ») « *Et donc, c'est pas de se dire finalement on est au-dessus de ce chiffre-là, mais dans quoi on est au-dessus quoi? C'est de pouvoir voir est-ce que finalement c'est dans les familles, est-ce que c'est plus les mères et les jeunes que l'on voit, est-ce que c'est plus les pères et les jeunes ? (...) Enfin je veux dire, d'avoir une vue comme ça, ça me paraît intéressant.* » **E9** (À propos d'un outil de type « coût de l'usager ») « *C'est quand même intéressant de vous comparer aux autres. Savoir si on est au-dessus, on est… parce que justement par rapport à une prestation, c'est toujours bien de savoir, "ben moi à truc égal, moi je coûte tant et l'autre coûte tant…" Ben oui hein.* » **E7** (À propos d'un outil de type « Ratios et Moyennes Régionales ou Nationales ») « *Donc effectivement, c'est des ratios qui me donnent des ordres d'idée de comparaison pour le coup, de ce que je peux demander.* » **E8** (À propos des outils de gestion de façon générale) « *Ben ils nous servent… oui. Par exemple quand on se compare sur une étude Prisme, des choses comme ça par exemple (…), c'est du comparatif ça c'est clair. Par rapport au budget, par rapport à l'agrément, au nombre de jeunes, tout ça, ça se compare après.* » **E9** (À propos du Budget ou Suivi Budgétaire) « *L'attaché de direction me fait un suivi budgétaire technique et qui, trois fois par an à peu près, m'envoie un état des lieux et c'est moi qui analyse après.* » **E13** (À propos d'un outil de type « Ratios et Moyennes Régionales ou Nationales ») « *Ben comme c'est les premières années que ça se met en place, on n'a pas le recul sur les années précédentes. Donc on a regardé sur deux ans, 2008, 2009, par contre on a la moyenne Adapei, donc on peut faire des liens avec des données départementales ou régionales. Du comparatif et des explications d'écarts, pourquoi on est plus cher et pourquoi on est inférieur.* » **E13** (À propos d'un outil de type « Suivi de l'Activité ») « *Là, s'il y a plus de journées*

	réalisées que prévu, il faudrait savoir si c'est comme ce que je vous disais tout à l'heure… si c'est parce qu'il y a trois personnes qui ont basculé dans un changement de rythme et pour l'année d'après, ça a un impact. Pour l'organisation, si au moment de l'encadrement ça a un impact. » **E3** (À propos d'un outil de type « Évaluation Interne ») « *Donc c'était vraiment un diagnostic et une évaluation. Dans le terme évaluation, on voit la différence du point de vue de l'établissement. C'est que l'évaluation, on évalue à un instant t et après on essaye de faire avancer.* » **E4** (À propos d'un outil de type « Solde Intermédiaire de Gestion ») « *Donc, d'une part, on peut voir l'évolution d'une année sur l'autre, des choses intéressantes, comme par exemple les "salaires et charges" des ouvriers… donc on voit qu'on a une constance… l'année dernière, à la même époque, on était à 55 500 et cette année 55 489* (euros). » (E4) (À propos d'un outil de type « Suivi de la realisation des activités ») « *Donc ça, c'est ce que je vous disais, ça nous permet de savoir au niveau des rencontres parents… ben on voit qu'il y en a peu… avec le père… on voit plutôt que c'est les mères. Euh… après ça c'est les temps famille, donc parcours professionnel, là c'est orthophoniste, là c'est moi, là c'est psychologue, thérapeute, médecin psychiatre, les trois éducateurs… donc si c'est plutôt des interventions de groupe ou des interventions "jeunes".* » **E9**

Tableau 48 : *Usages type « Analyse et Comparaison »*

Type d'usage	Verbatims illustratifs
Dialogue interne / managérial	(À propos d'un outil de type « Analyse Financière ») « *Ça peut servir de communication et de management pour le coup avec les salariés. Pour les projets et même des fois pour dire ce que ça coûte et pourquoi ça ne se fait pas. Toujours pour être en interaction avec le terrain.* » **E2** (À propos d'un outil de type « Suivi de l'Activité ») « *C'est un moyen de redire aussi : "ben là dans vos équipes ou cadres intermédiaires, on ne s'explique pas pourquoi il y a un certain nombre de journées qui ne sont pas réalisées".* » **E3** (À propos d'un outil de type « Suivi du Chiffre d'Affaires ») « *Parce que sur la production, je leur donne des éléments qui concernent leurs ateliers. Plus ou moins précis selon la fragilité de l'atelier. Par exemple pour l'atelier conditionnement, quand on sait qu'il a des difficultés à ce qu'il arrive à l'équilibre à la fin de l'année… mais c'est un peu le seul… ben là on a mis au point un outil pour qu'ils sachent où ils en sont. Au niveau chiffre d'affaires, comme il n'y a pas de différences de stocks, tout ça, le chiffre d'affaires égal… ça donne une indication assez fiable par rapport au résultat.* *Au niveau du conditionnement, on leur a donné un outil pour leur dire "tant que vous êtes à tant de CA par individu et par jour… vous êtes…" c'est un indicateur hein, ce n'est pas… "Si vous êtes là, vous savez qu'à la fin de l'année vous serez à l'équilibre, si vous êtes moins, ben… vous êtes un peu en difficulté".* » **E5**

(À propos d'un outil de type « Ratios et Moyennes Régionales ou Nationales ») « *Alors voilà ça sert aussi comme outil de gestion, ça sert aussi comme outil de management.* » **E8**

(À propos d'un outil de type « Budget et Suivi Budgétaire ») « *Ben quand je vois qu'il y a un dépassement sur certains postes qui me paraissent problématiques ou en tout cas qui m'interrogent, je fais part au niveau de l'équipe. On n'est pas… je peux avoir des retours vers l'équipe par rapport à une dépense qui apparaît… qui ne me semble pas justifiée, ou alors au contraire un poste qui n'est pas ou peu utilisé. Mais voilà… ce n'est pas régulier.* » **E8**

(À propos d'un outil de type « Projet d'établissement ») « *Le projet de service c'était du coup un outil de management, je veux dire, dans le sens où il a permis de définir la valeur, développer les valeurs du service, les ressources à mettre en œuvre, les moyens, etc.* » **E8**

(À propos d'un outil de type « Suivi de la réalisation de la prise en charge – réalisation des prestations ») « *Ça c'est donc pour rappeler un petit peu aux salariés que ce jeune, le 30/08, il y a un bilan à faire.* » **E9**

(À propos d'un outil de type « Suivi de la réalisation de la prise en charge – réalisation des prestations ») « *Voilà, là c'est plus je dirai par jeune, et on en arrive à des chiffres, on s'aperçoit que certains jeunes sur six mois c'est pas mal… 17 interventions non réalisées. Sur six mois ça pose question. Alors on se dit "qu'est-ce qui se passe ?" Bon on se l'est posée avant la question, mais moi ça me permet… alors ça, c'est des choses que j'évoque plus avec l'équipe en fin d'année scolaire, fin juin. Donc j'aborde un petit peu les chiffres et puis en décembre sur la fin de l'année civile pour qu'ils voient au niveau des interventions à peu près où on se situe.* » **E9**

(À propos d'un outil de type « Comptabilité Analytique ») « *(…) pour pouvoir aussi un peu responsabiliser les chefs de service, les équipes.* » **E10**

(À propos d'un outil de type « Budget et Suivi Budgétaire ») « *Moi non, moi ça me sert vraiment comme un moyen de dialoguer avec mes chefs de service.* » **E11**

(À propos d'un outil de type « Rapport d'Activité ») « *Ben je pense que c'est un outil managérial… que dans le rapport d'activité… il est disponible auprès des équipes, de l'ensemble des acteurs… donc normalement on en fait un commentaire et c'est… donc voilà, voilà ce que l'on a fait… voilà les projets… et à la fin voilà où on veut aller… c'est un véritable outil managérial.* » **E18**

(À propos d'un outil de type « Fiche de poste ») « *Oui systématiquement. Je rappelle ça aux salariés. Notamment en disant : "vous êtes dans des fonctions qui ne sont plus ce qu'elles étaient auparavant. Je vous rappelle que vous êtes en charge de coordonner les pavillons pour les éducateurs spécialisés, je vous rappelle que vous en êtes en charge du suivi des personnes en difficulté, je vous rappelle que vous êtes en charge de la cohérence éducative au sein de votre unité pavillonnaire…"*
Donc je reprends les gens lorsqu'ils sont en réunion pavillonnaire… ça m'arrive d'intervenir en direction d'un éducateur spécialisé… en lui disant : "Non, non, stop, ce n'est pas votre rôle. Votre rôle c'est d'entendre ce que vous disent vos collègues sur un cas problématique. Et vous en tant que professionnel, vous reprenez ça et vous

	argumentez derrière…" La situation là, c'était que quelqu'un disait par exemple… "Oui j'ai un souci avec un tel parce que…" et l'éducateur répondait : "Ah, pourtant j'ai fait ça, j'ai fait ci…" Enfin défendait… Donc j'ai dit stop, ce n'est pas ce que l'on vous demande. » **E21**

Tableau 49 : *Usages type « dialogue interne »*

Type d'usage	Verbatims illustratifs
Accompagnement de la mutation / Apprentissage	(À propos d'un outil de gestion de façon générale) « *On est amené à parler outil de gestion, à partir du moment où on partage avec eux les données du bilan social déjà… à partir du moment où on parle formation, et surtout, comme ce qui vient d'arriver ici au centre d'habitat, on a ouvert un nouveau foyer, avec la création de 30 postes, donc oui on parle d'outils de gestion en termes de management. Là la difficulté était d'aller vers une dynamique de mouvement du personnel… de faire en sorte que les personnes qui sont depuis 25 ans au même endroit… leur donner la possibilité de changer… enfin que ce soit ceux-là ou d'autres… enfin qu'on arrive dans cette dynamique là…* » **E1** (À propos de l'évaluation interne – démarche qualité) « *La démarche qualité, c'est un levier du changement… il ne faut pas se la raconter… ce n'est pas une fin en soi, une procédure, on s'en fout. Et donc, le prisme de la procédure pour moi et pour le DG aussi, c'était l'occasion de décrire nos processus, et donc de s'appuyer sur une procédure pour décrire un processus afin de les comparer et de les harmoniser.* » **E20** (À propos d'un outil de type « suivi et gestion des formations ») « *C'est un outil, culture familiale pour la quitter… c'était un moyen aussi de changer la culture, l'environnement et de travailler sur sa fonction d'éducateur, la professionnalisation. (…). Je pense que c'est un outil de management du changement dans le sens ou le plan de formation, il est là aussi pour anticiper et la hiérarchie que l'on met en tant que directeur a un sens. Ce n'est pas un hasard si on va privilégier telle ou telle formation.* » **E27** (À propos des Ratios et Moyennes Régionales ou Nationales) « *C'est un levier du changement des indicateurs comme ça. Et si vous ne dites pas aux salariés, on peut le faire, parce que l'on a un taux d'encadrement extrêmement élevé, si vous ne leur dites pas "on a un taux d'encadrement extrêmement élevé", ben c'est vent debout « Comment ça ? On commence à licencier dans notre secteur ? À supprimer des postes…* » **E20**

Tableau 50 : *Usages type « Accompagnement de la mutation »*

Type d'usage	Verbatims illustratifs
Non-usage	(À propos d'un outil de type « coûts salariaux et GVT ») « *Ben je dirais que pour l'instant on n'a pas besoin d'être rentré dans… on a la chance aujourd'hui d'avoir du résultat donc la question ne se pose pas. Je pense que des établissements au niveau de l'hébergement qui sont plus serrés oui… après… comment dire… ouais on serait plus serré on regarderait ça. (…) Mais si vous voulez… enfin moi je n'utilise pas ça… ouais non… pour l'instant je ne vois pas…* » **E18** (À propos des outils de gestion de façon générale) « *Donc, il y a ceux qui sont à ma disposition vers lesquels je ne vais pas, parce que ça peut être ça aussi… que je jette… ou vers lesquels je ne vais pas parce qu'on y va à ma place.* » **E3** (À propos des outils de gestion de façon générale) « *Il y a également des outils à notre disposition, que sur l'ensemble de l'établissement je n'utilise pas.* » **E4** (À propos d'un outil de gestion de type « Suivi de réalisation de la prise en charge ») « *Non, en tant que directrice je ne le consulte plus… par contre, je demande aux chefs de service d'être au clair là-dessus. Mais moi je ne le consulte plus parce qu'on n'a aucun problème là-dessus… c'est un truc qui roule… mais il est à côté, je sais où il est, je peux même le consulter.* » **E16** (À propos d'un outil de gestion de type « Compte Administratif ») « *Ben je l'envoie mais je ne l'utilise pas.* » **E19** (À propos d'un outil de gestion de type « Rapport d'Activité ») « *Le document unique, je ne l'utilise pas encore.* » **E22**

Tableau 51 : *Usages type « Non-usage »*

2.2.2. Comparaison entre les usages mis en exergue dans la littérature et les usages issus des entretiens exploratoires

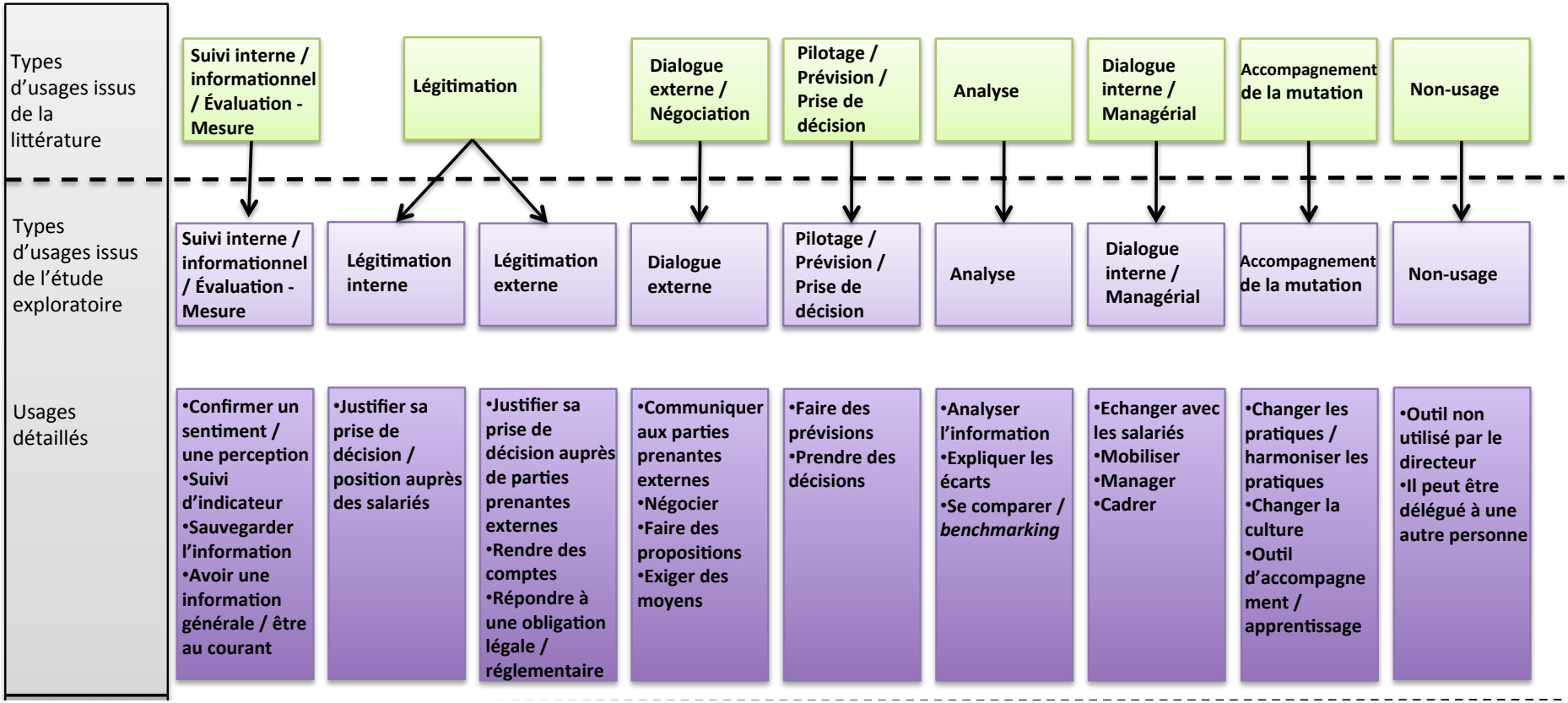


Illustration 25 : *Types d'usage théorique et types d'usage empirique*

Cette typologie des usages peut nous permettre de proposer une matrice exploratoire des pratiques[204] des outils de gestion par les directeurs d'ESMS.

2.3. Proposition d'une matrice d'étude des pratiques des outils de gestion

Nous avons développé précédemment deux typologies. La première concerne la classification des outils de gestion dans une approche multidimensionnelle de la performance. Nous proposons ainsi de classer les outils selon leur contribution potentielle à un axe de performance. Le concept de contribution ne fait pas référence uniquement à l'amélioration de la performance, même si l'objectif final est bien celui-ci. Ainsi, un outil de gestion peut être considéré comme contributeur à un axe de performance simplement s'il permet de mesurer, piloter ou évaluer une problématique de gestion. Le budget est donc un outil de gestion qui peut être contributeur à une performance économique.

Notons cependant que le fait qu'un outil de gestion appartienne à un unique axe de performance peut être discuté. En effet, avec la généralisation de l'utilisation des ERP[205] (Meyssonnier et Pourtier, 2006) qui permettent une gestion globale des processus dans les organisations, il peut paraître délicat de considérer qu'un outil de gestion n'est contributeur qu'à un seul et unique axe de performance. Aussi, pour éviter tout problème de classification de ce type, il nous paraît important, en cas de présence d'un ERP, de diviser ce dernier en différents outils. En effet, l'ERP est une solution informatique et logicielle qui permet de piloter l'ensemble des processus d'une entreprise, il est donc en quelque sorte un agrégat d'outils pilotant différents processus de l'organisation. Ces différents outils de gestion qui constituent l'ERP peuvent être ou non utilisés, ce qui conduira à un usage plus ou moins partiel ou intégral de l'ERP et à des usages plus ou moins homogènes (Meyssonnier et Pourtier, 2006).

De ce fait, nous considérons un ERP comme un « méta-outil de gestion » plutôt que comme un outil de gestion classique. Lorino (2006) parle de méta-instruments « *organisateurs d'autres instruments* ». Il apparaît donc possible de distinguer les différents instruments qui composent l'ERP afin d'inscrire chacun d'eux dans un axe contributeur de la performance.

L'exemple suivant illustre notre proposition : un directeur d'établissement possède un logiciel pouvant être qualifié d'ERP. Celui-ci permet la gestion comptable et financière ainsi que la gestion des ressources humaines (paies, avancement des congés, avancement des heures annualisées, etc.). Cet ERP propose ainsi des indicateurs s'inscrivant dans deux axes de performance : l'axe « économique / financier » et l'axe « ressources humaines ». Il faudra étudier séparément ces outils, car les usages, les fréquences, les besoins peuvent varier en fonction des indicateurs concernés. Il paraît donc relativement réaliste d'inscrire un outil de gestion dans un axe contributeur de la

[204] « Pratiques » fait ici référence aux différents états de présence et d'usage des outils de gestion.
[205] *Enterprise Resource Planning*.

performance et de proposer une typologie des outils de gestion selon leur contribution à une performance multidimensionnelle.

La seconde typologie que nous avons eu l'occasion de développer est une typologie des usages d'outils de gestion. Une première étude de la littérature nous a permis de mettre en exergue huit « types d'usages » que nous avons confirmés, développés et précisés pour finalement distinguer neuf types d'usages.

2.3.1. Grille exploratoire des pratiques de l'outillage de gestion dans les organisations

Les deux typologies développées nous permettent de proposer une grille de lecture des pratiques d'outils de gestion au sein des organisations. Bien que les outils de gestion puissent varier d'une organisation à l'autre, la performance multidimensionnelle peut être représentée par nos quatre axes (Illustration 26).

Catégorie d'outil de gestion	Outil non présent dans la structure	Outils présents dans la structure										
		Intensité / fréquence d'usage	Types / raisons d'usage									
			Outil non utilisé	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial et de dialogue interne	Légitimation interne - salarié	Accompagne-ment de la mutation	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / Réponse à une demande externe	Outil utilisé pour de la légitimation externe
Axe « économique / financier »												
Axe « Efficacité opérationnelle, processus et qualité »												
Axe « Satisfaction usager - client / Impact de l'action »												
Axe « Ressources humaines »												

Illustration 26 : *Matrice exploratoire simplifiée des pratiques des outils de gestion dans les organisations*

Cette grille de lecture exploratoire permet d'une part de référencer les outils de gestion et d'autre part d'étudier les pratiques en termes de type, d'intensité et de fréquence d'usage. Nous l'avons utilisée dans le contexte spécifique des établissements médico-sociaux.

2.3.2. Une adaptation de la grille aux ESMS « handicap »

À la suite d'une sélection des outils s'inscrivant dans une logique d'évaluation et mesure de la performance, nous avons retenu 40 outils de gestion afin d'en étudier les pratiques au sein des ESMS. Cette sélection d'outils nous a permis d'adapter notre matrice exploratoire au cas des établissements médico-sociaux :

Catégorie d'outil de gestion	Outils = Information formalisée (Moisdon)	Outil non présent dans la structure - (Non vivant) - En cours de mise en place	Outils présents dans l'organisation											
					Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement									
			Outil délégué à une personne dans la structure	Intensité / fréquence d'usage directeur (tous usages confondus)	Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / légitimation externe	Accompagnement de la mutation / apprentissage
Axe "Economique - Financier"	Budget - Suivi budgétaire - coûts / Analyse des dépenses*												
	Compte Administratif												
	Compta. Analytique (sections analytiques) Coûts complets ou autre												
	Tableau de suivi CA (Global / Atelier) ou Suivi des recettes - facturation												
	SIG												
	Calcul de coût à l'usager												
	TB Investissements												
	Analyse financière**												
	Dialogue de Gestion - Partie financière												
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Financière												
	Indicateur ARS Médico-social - Partie Financière												
Axe "Efficacité opérationnelle, processus qualité et sécurité"	Suivi activité / Accueil des personnes												
	Dialogue de Gestion - Partie efficience / qualité de l'organisation												
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Activité												
	Indicateur ARS Médico-social - Partie efficience / qualité de l'organisation												
	Rapport / Eval. Interne - loi 2002												
	Rapport d'activité												
	Document unique												
	Suivi de réalisation de la prise en charge - raison non réalisation												
	Information personnes sortantes												
	Suivi orientation / renouvellement inscription												
	Tableau Zone de chalandise / cartographie												
	Tableau récap. Résidents												
Axe "Satisfaction usager - client / Impact de l'action"	Qualité prestation / Satisfaction usager - client												
	TB progrès / compétences usagers												
	Outils réalisation du projet individualisé***												
	Gestion des plaintes (tableau statistique, suivi)												
	Suivi personnes attente****												
	Fiche d'incidents / cahier incidents												
	Dialogue de Gestion - Partie usagers												
Axe "Ressources humaines"	Bilan social												
	Indicateur Formation												
	Surqualification / sous-qualification												
	Planning Salarié (Suivi des heures - annualisation)												
	Absentéisme (type)/ Turnover												
	Suivi coûts salariaux / analyse rémunération /GVT												
	Dialogue de Gestion - Partie RH												
	Suivi postes pourvus / à pourvoir												
	Outil entretien Indiv.												
	Climat social / Condition de travail												

Cette grille est ici présentée dans une version simplifiée, adaptée aux ESMS « handicap ». En effet, ne figurent ici en colonne que les statuts d'adoption et d'usage. Une grille plus complexe est présentée en annexe, prenant en compte les modes de conception et d'alimentation de l'outil ainsi que les délégations éventuelles à une autre personne (Annexe 9). La matrice est en revanche présentée ici de façon intégrale concernant les outils de gestion et les axes de performance. On retrouve ainsi les quatre axes de performance mis en exergue et les outils de gestion propres aux ESMS « handicap » contributeurs de chacun de ces axes de performance.
Cette grille a été utilisée pour réaliser une lecture qualitative et quantitative des pratiques d'outils de gestion des directeurs d'ESMS. Pour chaque entretien exploratoire, à partir du septième entretien inclus[206], une lecture précise des pratiques et comportements du directeur a été réalisée avec pour objectif la caractérisation en termes d'usage de l'ensemble des outils de gestion.

La lecture de la matrice se fait de la façon suivante :

- Une ligne grisée signifie que l'outil n'est pas présent dans l'établissement / service. De ce fait, il n'est pas non plus utilisé. Il nous appartiendra de comprendre les facteurs impactant la présence ou non d'un outil de gestion au sein de l'organisation. Dans l'exemple proposé concernant l'IME (Illustration 28), le **Calcul de Coûts à l'usager**, ou la **Comptabilité Analytique** sont marqués comme « non présents dans la structure ».
- Une ligne hachurée signifie que l'outil est présent dans la structure, mais qu'il n'est pas utilisé par le directeur. Cet outil peut ne pas être utilisé du tout au sein de l'établissement (outil mis à disposition, mais non utilisé) ou être délégué à une autre personne dans la structure (directeur adjoint, chef de service, personnel administratif ou médical / éducatif). Dans l'exemple proposé concernant l'IME, l'outil **Rapport d'Évaluation Interne** de l'axe « Efficacité opérationnelle – processus » ou encore le **Bilan Social** dans l'axe « Ressources humaines» sont marqués comme « présents, mais non utilisés par le directeur ».
- Une ligne restée blanche signifie que l'outil est présent dans la structure et qu'il est utilisé par le directeur de la structure. Dans ce cas, les usages sont spécifiés par une croix. Une croix signifie que l'outil connaît l'usage désigné. Dans l'exemple proposé ci-après, les outils tels que le **Budget**, le **Suivi d'Activité**, etc., sont marqués comme « présents et avec au moins un usage ». Cet usage n'est pas obligatoirement « interne ». Par exemple, pour le **Rapport d'Activité,** il peut s'agir simplement de rendre des comptes, de se légitimer en externe.

L'usage de cette grille sur 25 entretiens (de l'entretien 7 à 31 inclus) nous permet de faire quelques constats sur les pratiques de gestion dans les ESMS à travers une lecture des résultats de cette première phase exploratoire.

---

[206] Du fait de la méthodologie employée, la grille n'a commencé à « voir le jour » qu'à partir du sixième entretien mais trop d'outils non encore mis en exergue lors de cet entretien nous ont obligé à ne pas retenir cette grille dans notre synthèse empirique.

Illustration 28 : *Matrice complétée à partir d'un entretien exploratoire – Établissement pour enfants et adolescents - Exemple d'un IME (Institut médico-éducatif)*

Catégorie d'outil de gestion	Outils = Information formalisée Entretien n° 24 - IME	Outil non présent dans la structure - (Non vivant) - En cours de mise en place	Outils présents dans l'organisation										
			Outil délégué à une personne dans la structure	Intensité / fréquence d'usage directeur (tous usages confondus)	Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement								
					Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / légitimation externe	Accompagnement de la mutation / apprentissage
Axe "Economique Financier"	Budget - Suivi budgétaire - coûts / Analyse des dépenses*			1/mois		X	X	X	X			X	
	Compte Administratif			1/an								X	
	Compta. Analytique (sections analytiques) Coûts complets ou autre	X											
	Tableau de suivi CA (Global / Atelier) ou Suivi des recettes - Paiement -			1/mois		X	X	X					
	SIG	X											
	Calcul de coût à l'usager	X											
	TB Investissements			1/an							X	X	
	Analyse financière**			1/an							X		
	Dialogue de Gestion - Partie financière	X											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Financière			Ponctuel							X		
	Indicateur ARS Médico-social - Partie Financière			Ponctuel							X	X	
Axe "Efficacité opérationnelle, processus qualité et sécurité"	Suivi activité / Accueil des personnes			1/mois		X	X	X	X			X	
	Dialogue de Gestion - Partie efficience / qualité de l'organisation	X											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Activité			Ponctuel							X		
	Indicateur ARS Médico-social - Partie efficience / qualité de l'organisation			Ponctuel							X	X	
	Rapport / Eval. Interne - loi 2002				N								
	Rapport d'activité			1/an					X			X	
	Document unique			1/an		X							
	Suivi de réalisation de la prise en charge - raison non réalisation		X	Ponctuel			X	X	X		X		
	Information personnes sortantes		X		X								
	Suivi orientation / renouvellement inscription		X		X								
	Tableau Zone de chalandise / cartographie			1/an								X	
	Tableau récap. Résidents			Ponctuel		X							
Axe "Satisfaction usager - client / Impact de l'action"	Qualité prestation / Satisfaction usager - client	X											
	TB progrès / compétences usagers	X											
	Outils réalisation du projet individualisé***					X							
	Gestion des plaintes (tableau statistique, suivi)	X											
	Suivi personnes attente****			Ponctuel							X	X	
	Fiche d'incidents / cahier incidents			Ponctuel		X	X	X	X				
	Dialogue de Gestion - Partie usagers	X											
Axe "Ressources humaines"	Bilan social				N								
	Indicateur Formation	X											
	Surqualification / sous-qualification			Ponctuel								X	
	Planning Salarié (Suivi des heures - annualisation)			Ponctuel		X							
	Absentéisme (type)/ Turnover	X											
	Suivi coûts salariaux / analyse rémunération /GVT			1/an		X	X	X				X	
	Dialogue de Gestion - Partie RH	X											
	Suivi postes pourvus / à pourvoir	X											
	Outil entretien Indiv.			Ponctuel		X			X				
	Climat social / Condition de travail	X											

Les astérisques du tableau de la matrice précédente renvoient aux informations suivantes :

* **Analyse des dépenses :** Transport d'usagers / Services extérieurs (dépenses par prestataire et évolution)
****Analyse financière :** Suivi de trésorerie / Fonds de Roulement / BFR / Analyse des dettes (fonds propres / emprunt) / Équilibre financier (Actif circulant / Dettes à court terme) / Financement des investissements (par trésorerie ou Emprunt)
*** **Projet Individualisé :** Suivi - Analyse : Statistique générale sur les contrats de séjours - Évaluation de son niveau de réalisation
**** **Suivi personnes en attente :** Origine des dossiers, Caractéristiques Usagers (Analyse)

Ces informations sont valables pour l'ensemble des matrices.

Illustration 29 : *Service pour enfants et adolescents - Exemple d'un SESSAD*

Catégorie d'outil de gestion	Outils = Information formalisée (Moisdon) -7- SESSAD	Outil non présent dans la structure - (Non vivant) - En cours de mise en place	Outils présents dans l'organisation		Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement							
			Outil délégué à une personne dans la structure	Intensité / fréquence d'usage directeur (tous usages confondus)	Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / légitimation externe	Accompagnement de la mutation / apprentissage
Axe "Economique - Financier"	Budget - Suivi budgétaire - coûts / Analyse des dépenses*			**Ponctuel**		**(X)**						**X**	
	Compte Administratif			**1/an**							**X**	**X**	
	Compta. Analytique (sections analytiques) Coûts complets ou autre	**X**											
	Tableau de suivi CA (Global / Atelier) ou Suivi des recettes - facturation	**X**											
	SIG	**X**											
	Calcul de coût à l'usager	**X**											
	TB Investissements			**Ponctuel**							**X**		
	Analyse financière**	**X**											
	Dialogue de Gestion - Partie financière	**X**											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Financière			**Ponctuel**		**X**					**X**	**X**	
	Indicateur ARS Médico-social - Partie Financière			**1/an**								**X**	
Axe "Efficacité opérationnelle, processus qualité et sécurité"	Suivi activité / Accueil des personnes			**1/Trim**		**X**						**X**	
	Dialogue de Gestion - Partie efficience / qualité de l'organisation	**X**											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Activité			**Ponctuel**		**X**					**X**	**X**	
	Indicateur ARS Médico-social - Partie efficience / qualité de l'organisation			**1/an**								**X**	
	Rapport / Eval. Interne - loi 2002				**X**								
	Rapport d'activité			**1/an**								**X**	
	Document unique	**X**											
	Suivi de réalisation de la prise en charge - raison non réalisation	**X**											
	Information personnes sortantes				**X**								
	Suivi orientation / renouvellement inscription			**Ponctuel**		**X**			**X**				
	Tableau Zone de chalandise / cartographie	**X**											
	Tableau récap. Résidents			**Ponctuel**		**X**							
Axe "Satisfaction usager - client / Impact de l'action"	Qualité prestation / Satisfaction usager - client	**X**											
	TB progrès / compétences usagers												
	Outils réalisation du projet individualisé***	**X**											
	Gestion des plaintes (tableau statistique, suivi)												
	Suivi personnes attente****	**X**											
	Fiche d'incidents / cahier incidents			**Ponctuel**		**X**						**X**	
	Dialogue de Gestion - Partie usagers	**X**											
Axe "Ressources humaines"	Bilan social				**X**								
	Indicateur Formation	**X**											
	Surqualification / sous-qualification	**X**											
	Planning Salarié (Suivi des heures - annualisation)	**X**											
	Absentéisme (type)/ Turnover	**X**											
	Suivi coûts salariaux / analyse rémunération /GVT	**X**		**1/an**		**X**						**X**	
	Dialogue de Gestion - Partie RH	**X**											
	Suivi postes pourvus / à pourvoir	**X**											
	Outil entretien Indiv.	**X**											
	Climat social / Condition de travail	**X**											

Illustration 30 : *Établissement pour « adultes – Accompagnement médico-social » - Exemple d'un Foyer de Vie*

Catégorie d'outil de gestion	Outils = Information formalisée (Moisdon) - 21 - FOYER	Outil non présent dans la structure - (Non vivant) - En cours de mise en place	Outils présents dans l'organisation										
			Outil délégué à une personne dans la structure	Intensité / fréquence d'usage directeur (tous usages confondus)	Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement								
					Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / légitimation externe	Accompagnement de la mutation / apprentissage
Axe "Economique - Financier"	Budget - Suivi budgétaire - coûts / Analyse des dépenses*			1/Trim		X					X		
	Compte Administratif			1/an								X	
	Compta. Analytique (sections analytiques) Coûts complets ou autre	X											
	Tableau de suivi CA (Global / Atelier) ou Suivi des recettes - facturation			1/Trim		X		X					
	SIG	X											
	Calcul de coût à l'usager	X											
	TB Investissements			Ponctuel		X	X	X					
	Analyse financière**	X		Ponctuel		X					X		
	Dialogue de Gestion - Partie financière	X											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Financière				X								
	Indicateur ARS Médico-social - Partie Financière											X	
Axe "Efficacité opérationnelle, processus qualité et sécurité"	Suivi activité / Accueil des personnes			1/Trim		X	X	X			X	X	
	Dialogue de Gestion - Partie efficience / qualité de l'organisation	X											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Activité				X								
	Indicateur ARS Médico-social - Partie efficience / qualité de l'organisation				X								
	Rapport / Eval. Interne - loi 2002			Ponctuel		X	X	X	X				X
	Rapport d'activité			1/an					X		X	X	
	Document unique			Ponctuel	X								
	Suivi de réalisation de la prise en charge - raison non réalisation	X											
	Information personnes sortantes	X											
	Suivi orientation / renouvellement inscription		X		X								
	Tableau Zone de chalandise / cartographie	X											
	Tableau récap. Résidents			Ponctuel			X					X	
Axe "Satisfaction usager - client / Impact de l'action"	Qualité prestation / Satisfaction usager - client			Ponctuel		X	X	X	X				
	TB progrès / compétences usagers	X											
	Outils réalisation du projet individualisé***	X											
	Gestion des plaintes (tableau statistique, suivi)	X											
	Suivi personnes attente****			Ponctuel		X						X	
	Fiche d'incidents / cahier incidents	X											
	Dialogue de Gestion - Partie usagers	X											
Axe "Ressources humaines"	Bilan social	X											
	Indicateur Formation			1/an		X	X	X	X				
	Surqualification / sous-qualification	X											
	Planning Salarié (Suivi des heures - annualisation)			1/mois		X							
	Absentéisme (type)/ Turnover	X		1/mois		X	X	X	X				
	Suivi coûts salariaux / analyse rémunération /GVT			1/an		X						X	
	Dialogue de Gestion - Partie RH	X											
	Suivi postes pourvus / à pourvoir	X											
	Outil entretien Indiv.			Ponctuel				X	X				
	Climat social / Condition de travail	X											

Illustration 31 : *Établissement pour « adultes – Insertion par le travail » - Exemple d'un ESAT*

Catégorie d'outil de gestion	Outils = Information formalisée Entretien n° 24 - IME	Outil non présent dans la structure - (Non vivant) - En cours de mise en place	Outils présents dans l'organisation										
			Outil délégué à une personne dans la structure	Intensité / fréquence d'usage directeur (tous usages confondus)	Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement								
					Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / légitimation externe	Accompagnement de la mutation / apprentissage
Axe "Economique - Financier"	Budget - Suivi budgétaire - coûts / Analyse des dépenses*			**Ponctuel**		**X**	**X**						
	Compte Administratif				**X**								
	Compta. Analytique (sections analytiques) Coûts complets ou autre			**2/an**		**X**	**X**	**X**					
	Tableau de suivi CA (Global / Atelier) ou Suivi des recettes - facturation			**1/mois**		**X**	**X**	**X**	**X**				
	SIG			**2/an**		**X**	**X**	**X**	**X**				
	Calcul de coût à l'usager	**X**											
	TB Investissements			**Ponctuel**		**X**							
	Analyse financière**	**X**											
	Dialogue de Gestion - Partie financière			**1/an**		**X**						**X**	
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Financière			**1/an**		**X**							
	Indicateur ARS Médico-social - Partie Financière					**X**	**X**	**X**					
Axe "Efficacité opérationnelle, processus qualité et sécurité"	Suivi activité / Accueil des personnes				**X**								
	Dialogue de Gestion - Partie efficience / qualité de l'organisation			**1/an**		**X**						**X**	
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Activité			**1/an**		**X**							
	Indicateur ARS Médico-social - Partie efficience / qualité de l'organisation					**X**	**X**	**X**					
	Rapport / Eval. Interne - loi 2002	**X**											
	Rapport d'activité			**1/an**		**X**	**X**	**X**	**X**				
	Document unique					**X**	**X**		**X**				
	Suivi de réalisation de la prise en charge - raison non réalisation	**X**											
	Information personnes sortantes	**X**											
	Suivi orientation / renouvellement inscription				**X**								
	Tableau Zone de chalandise / cartographie					**X**	**X**	**X**					
	Tableau récap. Résidents				**X**								
Axe "Satisfaction usager - client / Impact de l'action"	Qualité prestation / Satisfaction usager - client	**X**											
	TB progrès / compétences usagers	**X**											
	Outils réalisation du projet individualisé***	**X**											
	Gestion des plaintes (tableau statistique, suivi)	**X**											
	Suivi personnes attente****			**Ponctuel**		**X**						**X**	
	Fiche d'incidents / cahier incidents			**Ponctuel**		**X**							
	Dialogue de Gestion - Partie usagers			**1/an**		**X**						**X**	
Axe "Ressources humaines"	Bilan social			**Ponctuel / 1/an**		**X**			**X**				
	Indicateur Formation			**Ponctuel / 1/an**		**X**							
	Surqualification / sous-qualification			**Ponctuel / 1/an**				**X**					
	Planning Salarié (Suivi des heures - annualisation)			**1/mois**		**X**	**X**					**X**	
	Absentéisme (type)/ Turnover			**1/an**		**X**						**X**	
	Suivi coûts salariaux / analyse rémunération /GVT			**1/mois**		**X**					**X**		
	Dialogue de Gestion - Partie RH			**1/an**		**X**						**X**	
	Suivi postes pourvus / à pourvoir	**X**											
	Outil entretien Indiv.	**X**											
	Climat social / Condition de travail					**X**							

Illustration 32 : *Service pour « adultes – Accompagnement médico-social » - Exemple d'un Centre d'habitat*

Catégorie d'outil de gestion	Outils = Information formalisée (Moisdon) - 13 - CENTRE D'HABITAT	Outil non présent dans la structure - (Non vivant) - En cours de mise en place	Outils présents dans l'organisation										
			Outil délégué à une personne dans la structure	Intensité / fréquence d'usage directeur (tous usages confondus)	Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement								
					Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / légitimation externe	Accompagnement de la mutation / apprentissage
Axe "Economique - Financier"	Budget - Suivi budgétaire - coûts / Analyse des dépenses*			3/an		X	X	X	X				
	Compte Administratif			1/an		X		X	X			X	
	Compta. Analytique (sections analytiques) Coûts complets ou autre	X											
	Tableau de suivi CA (Global / Atelier) ou Suivi des recettes - facturation	X											
	SIG	X											
	Calcul de coût à l'usager	X											
	TB Investissements			Ponctuel		X						X	
	Analyse financière**	X											
	Dialogue de Gestion - Partie financière	X											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Financière			Ponctuel					X	X	X		
	Indicateur ARS Médico-social - Partie Financière	X											
Axe "Efficacité opérationnelle, processus qualité et sécurité"	Suivi activité / Accueil des personnes			Ponctuel		X		X	X				
	Dialogue de Gestion - Partie efficience / qualité de l'organisation	X											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Activité			Ponctuel					X	X	X		
	Indicateur ARS Médico-social - Partie efficience / qualité de l'organisation	X											
	Rapport / Eval. Interne - loi 2002			1/an		X						X	
	Rapport d'activité			1/an		X			X			X	
	Document unique			Ponctuel					X				
	Suivi de réalisation de la prise en charge - raison non réalisation	X											
	Information personnes sortantes	X											
	Suivi orientation / renouvellement inscription		X	Ponctuel		X							
	Tableau Zone de chalandise / cartographie	X											
	Tableau récap. Résidents			Ponctuel		X							
Axe "Satisfaction usager - client / Impact de l'action"	Qualité prestation / Satisfaction usager - client	X											
	TB progrès / compétences usagers	X											
	Outils réalisation du projet individualisé***	X											
	Gestion des plaintes (tableau statistique, suivi)	X											
	Suivi personnes attente****			Ponctuel		X		X	X			X	
	Fiche d'incidents / cahier incidents			Ponctuel		X							
	Dialogue de Gestion - Partie usagers	X											
Axe "Ressources humaines"	Bilan social				X								
	Indicateur Formation	X											
	Surqualification / sous-qualification	X											
	Planning Salarié (Suivi des heures - annualisation)			1/mois		X	X		X		X		
	Absentéisme (type)/ Turnover	X											
	Suivi coûts salariaux / analyse rémunération /GVT			1/an		X	X	X				X	
	Dialogue de Gestion - Partie RH	X											
	Suivi postes pourvus / à pourvoir	X											
	Outil entretien Indiv.					(X)		X	X				
	Climat social / Condition de travail	X											

2.4. Étude des pratiques de gestion sur 25 entretiens exploratoires

La taille de l'échantillon (n=25) ne nous permet pas de faire des traitements statistiques multidimensionnels ou des mesures de liaison entre variables. Nous proposons ici une lecture de type « statistiques descriptives » des usages par outil. L'intégralité des 25 matrices est visible en annexe (Annexe 10).

2.4.1. Présence et usages des outils de gestion par axe

Nous dressons ici un état des lieux de l'adoption et des usages des 40 outils de gestion au sein de nos quatre axes de performance.

Axe « économique – financier »

Il est possible de synthétiser les statuts de présence et d'usage des outils de gestion de l'axe « économique et financier » (Tableau 52).

Outils = Information formalisée	Nombre de fois où l'outil est présent dans l'organisation	Outils présents dans l'organisation									
			Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement								
		Outil délégué à une personne dans la structure	Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / cadrage / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Accompagnement de la mutation / apprentissage	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / réponse à une demande externe / légitimation externe
Budget - Suivi budgétaire - coûts / Analyse des dépenses	24			24	16	17	9			7	14
Compte Administratif	25		1	8	5	1	4	1		4	24
Compta. Analytique	11		2	9	8	8	2			1	
Tableau de suivi CA / Recette	17	3	1	16	11	9	4	1			2
SIG	5	1	2	3	3	2	2				1
Calcul de coût à l'usager	3			3	3	3				1	
TB Investissements ***	24		2	19	6	8	2			6	10
Analyse financière	9		1	6	5	1				3	
Dialogue de Gestion	7			2	1		1			3	7
Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Financière	22		3	8	6	1	2	1		15	3
Indicateur ARS Médico-social - Partie Financière	19		1	1	1	1				3	17

*** Outil abordé dans 24 entretiens

Tableau 52 : *Comptage de la présence et des types d'usages des outils de gestion – Axe « économique – financier », 25 entretiens / fréquence des usages par outil*

Les données en vert permettent de mettre en évidence les usages ou état (présence / non présence) dominants pour chacun des outils de gestion. La première colonne fait référence à l'état de présence des outils et nous permet rapidement de constater que seuls six outils de l'axe « économique et financier » sont présents régulièrement dans les établissements et services médicaux-sociaux (*le budget, le compte administratif, les tableaux de bord de suivi de chiffre d'affaires, les tableaux de bord liés aux investissements, les ratios et moyennes régionales ou nationales ainsi que les indicateurs médico-sociaux demandés par les Agences Régionales de Santé*).

Bien que certains usages soient dominants, nous pouvons tout de même constater une dispersion importante pour chacun des outils. En effet, il est rare qu'un outil présente moins de trois usages différents et ne fasse pas l'objet d'usages apparemment exceptionnels (usage peu fréquent).

Axe "économique / financier" - Outil de gestion = information formalisée	Taux de présence de l'outil dans l'organisation	Outils présents dans l'organisation									
			Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement								
		Outil délégué à une personne dans la structure	Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / cadrage / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Accompagnement de la mutation / apprentissage	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / réponse à une demande externe / légitimation externe
Budget - Suivi budgétaire - coûts / Analyse des dépenses	96%			96%	64%	68%	36%			56%	28%
Compte Administratif	100%		4%	32%	20%	4%	16%	4%		96%	16%
Compta. Analytique (sections analytiques) Coûts complets ou autres	44%		8%	36%	32%	32%	8%				4%
Tableau de suivi CA (Global / Atelier) ou Suivi des recettes - Paiement - facturation	68%	12%	4%	64%	44%	36%	16%	4%		8%	
SIG	20%	4%	8%	12%	12%	8%	8%			4%	
Calcul de coût à l'usager	12%			12%	12%	12%					4%
TB Investissements	100%		8%	76%	24%	32%	8%			40%	24%
Analyse financière*	36%		4%	24%	20%						12%
Dialogue de Gestion - Partie financière	28%			8%	4%		4%			28%	12%
Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Financière	88%		12%	32%	24%		8%	4%		12%	60%
Indicateur ARS Médico-social - Partie Financière	76%		4%	4%	4%	4%				68%	12%

Tableau 53 : *Pourcentage de la présence et des types d'usages des outils de gestion de l'axe « économique – financier », 25 entretiens*

Pour l'axe économique et financier, seuls cinq outils de gestion sont présents à plus de 75 % (vert) dans les établissements et services.

La comptabilité analytique, les SIG, le calcul de coût à l'usager, l'analyse financière et le dialogue de gestion sont présents dans moins de 50 % des structures. Lorsqu'un usage est présent à plus de 50 % pour un outil, la cellule est codée « verte », lorsqu'un usage est présent entre 25 % et 50 %, la cellule est codée « jaune », lorsqu'un usage est présent entre 10 % et 25 %, la cellule est codée « rouge ». Nous constatons deux principaux « blocs d'usages » : le bloc « suivi / analyse / pilotage » et le bloc « dialogue externe / légitimation – rendu compte externe ». Le premier bloc s'inscrit dans des usages centrés principalement autour de la personne du directeur (utilisation individuelle de l'outil – personnelle), tandis que le second s'inscrit dans les relations (les interactions) avec des parties prenantes extérieures. Le bloc d'usage le moins représenté est constitué des relations avec les parties prenantes internes (usage managérial / légitimation interne / accompagnement de la mutation).

Il est également possible de mettre en exergue le nombre d'usages cumulés des outils de gestion. Ce nombre fait référence à un comptage des usages sur l'ensemble des 25 grilles exploratoires de notre étude. Il s'agit pour chaque outil de compter le nombre de colonnes d'usage « cochées ». Ainsi, dans l'illustration suivante, le budget possède un usage cumulé de « 85 ». Cela signifie que dans les 25 grilles exploratoires, 85 colonnes d'usages ont été cochées pour cet outil. Notons qu'il ne s'agit pas de pourcentage.

Il est possible de mettre en exergue sur l'ensemble des grilles une variété des usages. Pour le budget, cette variété des usages est de « 6 ». Ce chiffre correspond au nombre d'usages différents rencontrés dans les 25 grilles pour l'outil du budgétaire. Dans le cadre du budget, il s'agit du suivi interne ou

informationnel, de l'analyse ou diagnostic, du pilotage interne, du dialogue interne ou managérial, du dialogue externe ou de négociation et enfin de l'usage de type rendu compte ou légitimation externe.

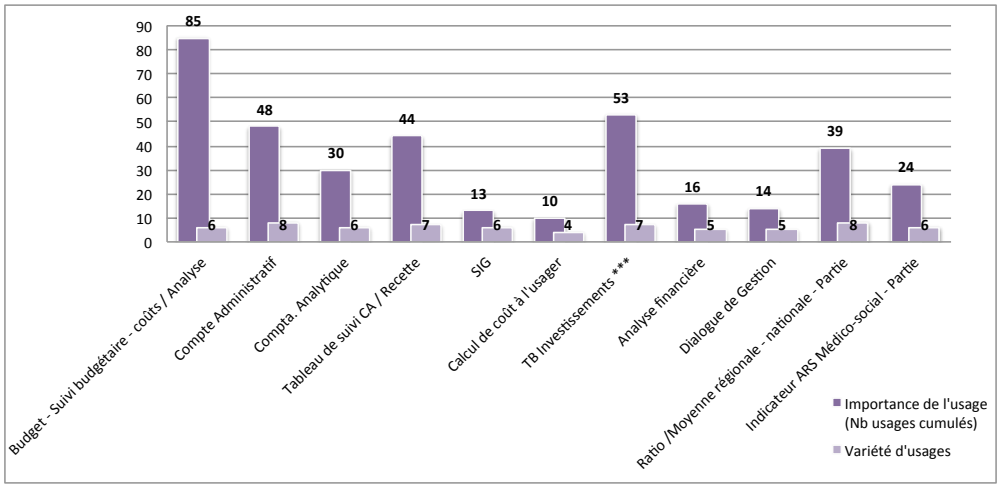


Illustration 33 : *Importance et variété d'usages des outils de gestion – Axe « économique – financier » - 25 entretiens*

Bien que l'on puisse noter une dominante de certains usages pour une partie des outils de gestion (cellules vertes ou jaunes dans le Tableau 53) qui pourrait amener à conclure à une homogénéité dans les pratiques, il n'en demeure pas moins que plus de la moitié des usages sont « pratiqués » dans moins de 25 % des cas. Ce constat suscite la réflexion suivante : **les outils peuvent être porteurs d'usages de « base » (rationalité instrumentale) et utilisés dans ce cadre, puis le contexte, l'environnement, les individus, les acteurs qui impactent à la fois la présence et l'usage de « base » peuvent dessiner d'autres besoins ou usages et expliquer l'hétérogénéité des pratiques**.

Axe « efficacité opérationnelle – processus »

Axe "Efficacité opérationnelle / Processus Interne et Qualité" - Outil de gestion = information formalisée	Nombre de fois où l'outil est présent dans l'organisation	Outils présents dans l'organisation									
			Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement								
		Outil délégué à une personne dans la structure	Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / cadrage / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Accompagnement de la mutation / apprentissage	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / réponse à une demande externe / légitimation externe
Suivi activité / Accueil des personnes	25	2	3	20	13	9	9		1	4	16
Dialogue de Gestion - Partie efficience / qualité de l'organisation	7			4	1		1			1	7
Ratios /Moyennes régionales - nationales - Partie Activité	20		2	7	6		1	2		15	2
Indicateur ARS Médico-social - Partie efficience / qualité de l'organisation	19		3	2	2	1	1			2	14
Rapport / Eval. Interne - loi 2002	20	1	7	11	7	6	7		3	1	5
Rapport d'activité	24			9	6	4	8	1	1	9	21
Document unique	23	2	7	7	4	1	10		2	1	8
Suivi des personnes en attente	22			20	7	10	6			7	21
Suivi orientation / renouvellement d'inscription	23	19	14	9			2				
Suivi de réalisation de la prise en charge - heures réalisées	7		1	4	4	4	2			2	4
Tableau Zone de chalandise / cartographie	15	2	3	8	6	7	2	1		7	4
Tableau récap. Résidents	25	6	5	16	6	3				3	6

Tableau 54 : *Comptage de la présence et des types d'usages – Axe « efficacité opérationnelle – processus » - 25 entretiens*

Axe "Efficacité opérationnelle / Processus Interne et Qualité" - Outil de gestion = information formalisée	Taux de présence de l'outil dans l'organisation	Outils présents dans l'organisation									
			Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement								
		Outil délégué à une personne dans la structure	Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / cadrage / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Accompagnement de la mutation / apprentissage	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / réponse à une demande externe / légitimation externe
Suivi activité / Accueil des personnes	100%		12%	80%	52%	36%	36%		4%	16%	64%
Dialogue de Gestion - Partie efficience / qualité de l'organisation	28%			16%	4%		4%			4%	28%
Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Activité	80%		8%	28%	24%		4%	8%		60%	8%
Indicateur ARS Médico-social - Partie efficience / qualité de l'organisation	76%		12%	8%	8%	4%	4%			8%	56%
Rapport / Eval. Interne - loi 2002	80%	4%	28%	44%	28%	24%	28%		12%	4%	20%
Rapport d'activité	96%			36%	24%	16%	32%	4%	4%	36%	84%
Document unique	92%	8%	28%	28%	16%	4%	40%		8%	4%	32%
Suivi des personnes en attente	88%	0%	0%	80%	28%	40%	24%				
Suivi orientation / renouvellement d'inscription	92%	76%	56%	36%			8%				
Suivi de réalisation de la prise en charge - heures réalisées	28%		4%	16%	16%	16%	8%			8%	16%
Tableau Zone de chalandise / cartographie	60%	8%	12%	32%	24%	28%	8%	4%		28%	16%
Tableau récap. Résidents	100%	24%	20%	64%	24%	12%				12%	24%

Tableau 55 : *Pourcentage de la présence et des types d'usages des outils de gestion de l'axe « efficacité opérationnelle – processus » - 25 entretiens*

Les outils mis en exergue s'inscrivant dans l'axe de performance « efficacité opérationnelle – processus » connaissent un taux de présence relativement important. Seuls deux outils, « suivi de la réalisation de la prise en charge » et « dialogue de gestion, axe efficience », connaissent un taux de présence inférieur à 50 %. Pour le premier, cela s'explique notamment par la difficulté à mesurer le travail des professionnels. En effet, comme le soulignent Cristallini et Goter-Grivot (2012), la mesure est mal perçue dans les ESMS, et ce d'autant plus qu'elle touche directement les salariés eux-mêmes. Pour le second, il s'agit d'un outil en provenance d'une ARS qui ne se rencontre que dans une région de France. Du fait d'un échantillon national, le taux de présence est réduit.

Notons enfin, en ce qui concerne les outils de l'axe « efficacité opérationnelle – processus », qu'ils connaissent une mobilisation plus importante vis-à-vis des parties prenantes internes (Usage managérial – cadrage / Accompagnement de la mutation – apprentissage). Cela peut s'expliquer par le fait que la plupart de ces outils sont des outils « opérationnels » qui peuvent faire partie intégrante du travail des salariés (suivi de la réalisation de la prise en charge, tableau récapitulatif des résidents, tableau des zones de chalandise) et qu'il est plus simple alors pour le directeur d'aborder ces questions avec les salariés plutôt que des questions financières ou économiques.

Il est également possible, tout comme pour l'axe précédent, d'étudier le nombre d'usages cumulés des outils de gestion et la variété des usages. Dans ce cadre, le « suivi de l'activité » est l'outil qui offre le plus d'usages cumulés au sein des 25 grilles exploratoires et l'un des outils présentant une forte variété d'usages avec huit usages différents (seul l'usage de type légitimation interne n'a pas été évoqué par les directeurs).

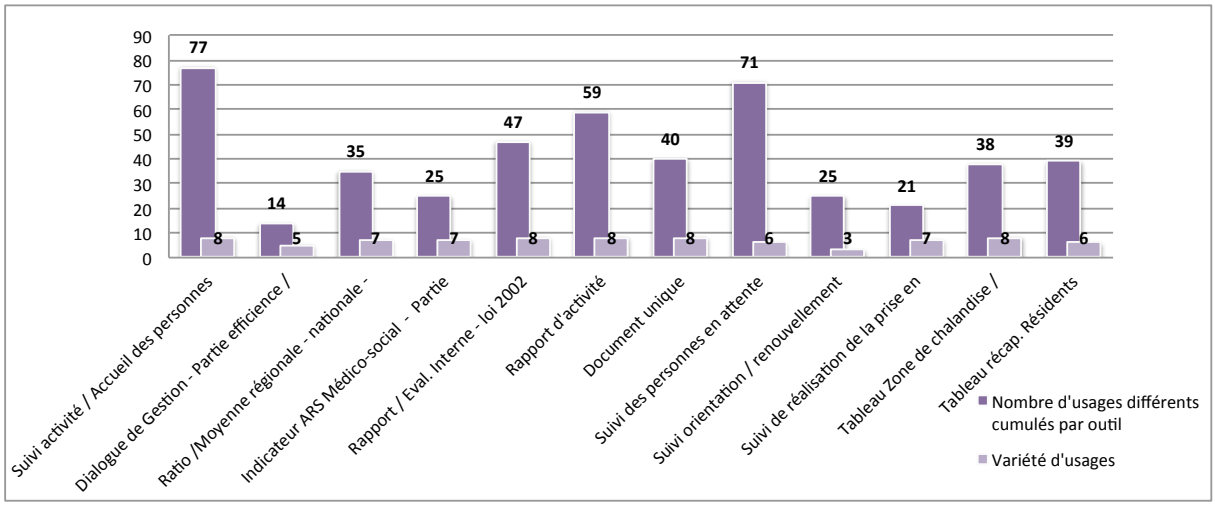


Illustration 34 : *Importance et variété d'usages – Axe « efficacité opérationnelle – processus » - 25 entretiens*

Axe « qualité de service – satisfaction de l'usager »

L'axe qualité de service et satisfaction de l'usager est l'axe qui compte le moins d'outils de gestion. De plus, ces outils sont relativement peu présents et peu utilisés.

Axe "Satisfaction usager-client / Impact de l'action" - Outil de gestion = information formalisée	Nombre de fois où l'outil est présent dans l'organisation	Outils présents dans l'organisation									
			Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement								
		Outil délégué à une personne dans la structure	Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / cadrage / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Accompagnement de la mutation / apprentissage	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / réponse à une demande externe / légitimation externe
Qualité prestation / Satisfaction usager - client	10	1	1	8	8	7	6			3	2
TB progrès / compétences usagers***	3	2	1	1	1						
Outils réalisation du projet individualisé	15	5	7	8							
Gestion des plaintes (tableau statistique, suivi)	0			0	0						0
Information personnes sortantes	7	3	3	4	3	1				2	
Dialogue de Gestion - Partie usagers	7	2		3	2		1			2	7
Fiche incident / Cahier d'incident	15		5	7	3	4	2				

*** Outil abordé dans 22 entretiens

Tableau 56 : *Comptage de la présence et des types d'usages des outils de gestion – Axe « Qualité de service – satisfaction de l'usager » - 25 entretiens*

Axe "Satisfaction usager-client / Impact de l'action" - Outil de gestion = information formalisée	Taux de présence de l'outil dans l'organisation	Outils présents dans l'organisation									
			Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement								
		Outil délégué à une personne dans la structure	Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / cadrage / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Accompagnement de la mutation / apprentissage	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / réponse à une demande externe / légitimation externe
Qualité prestation / Satisfaction usager - client	40%	4%	4%	32%	32%	28%	24%			12%	8%
TB progrès / compétences usagers	12%	8%	4%	4%	4%						
Outils réalisation du projet individualisé	60%	20%	28%	32%							
Gestion des plaintes (tableau statistique, suivi)	0%										
Information personnes sortantes	28%	12%	12%	16%	12%	4%				8%	
Dialogue de Gestion - Partie usagers	28%	8%		12%	8%		4%			8%	28%
Fiche incident / Cahier d'incident	60%			28%	12%		8%				

Tableau 57 : *Pourcentage de la présence et des types d'usages des outils de gestion – Axe « Qualité de service – satisfaction de l'usager » - 25 entretiens*

Il est intéressant de noter qu'aucun outil de l'axe n'est présent à plus de 60 % dans les établissements. Ce constat peut paraître surprenant vis-à-vis des lois 2002-2 et 2005 et de l'importance de l'évaluation de la qualité inscrite dans ces lois. De plus, la faible mobilisation des outils avec les salariés pose question. Seul un outil dépasse 10 % d'usage direct avec les salariés (Évaluation qualité prestation – satisfaction usager). Il est surprenant de constater que les outils de l'axe « qualité » sont moins mobilisés avec les salariés que ceux de l'axe « financier ». Nous aurons l'occasion de discuter par la suite ce constat s'il est confirmé dans notre étude quantitative. Notons enfin que l'un des outils que nous avions rencontré lors d'un travail précédent dans le cadre de notre master recherche n'a été retrouvé dans aucun ESMS sous une forme formalisée : la gestion des plaintes (suivi, statistiques, traitement).

L'absence des outils dans les organisations et leur faible usage se retrouvent dans nos statistiques traitant du nombre d'usages et de la variété des usages par outils. Ainsi, l'outil qui présente les usages les plus importants et les plus variés (l'outil « évaluation de la qualité des prestations et de la satisfaction des usagers ») connaît deux fois moins d'usages que les outils les plus utilisés des axes précédents (36 *versus* 77 et 85).

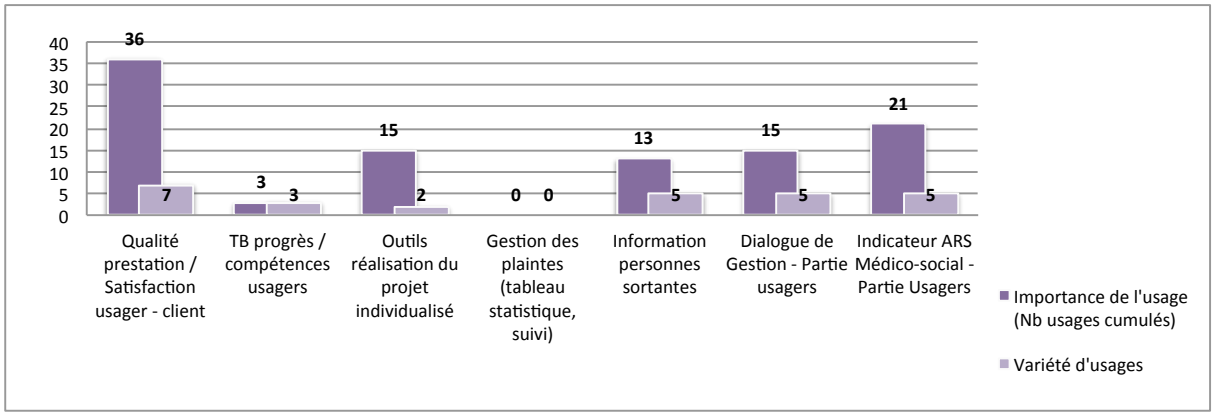


Illustration 35 : *Importance et variété d'usages des outils de gestion – Axe « Qualité de service – satisfaction de l'usager » - 25 entretiens*

Axe « Ressources Humaines »

L'axe ressources humaines connaît une situation qui se rapproche davantage de celle des deux premiers axes (Tableau 58).

Axe "Ressources Humaines" - Outil de gestion = information formalisée	Nombre de fois où l'outil est présent dans l'organisation	Outils présents dans l'organisation									
			Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement								
		Outil délégué à une personne dans la structure	Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / cadrage / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Accompagnement de la mutation / apprentissage	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / réponse à une demande externe / légitimation externe
Bilan social	17		9	6	3	1	6	1			
Indicateur Formation	19		1	16	6	15	6		1	2	3
Surqualification / sous-qualification	8		1	4	1	1				2	3
Suivi des heures / Annualisation (Plannings salariés)	15	4	5	10	6	5	4			1	1
Absentéisme (type)/ Turnover	16		4	12	8	7	7	1		2	3
GVT (Indicateurs médico-sociaux) / Effet Noria	25		1	18	9	7	1			2	21
Dialogue de Gestion - Partie RH	7			2	1		1			2	7
Suivi postes pourvus/ à pourvoir	6			6	2	1	1			2	2
Outil entretien Indiv.	13	2	1	10	5	8	7				2
Climat social / Condition de travail	8		2	5	2	2	1	1		1	2

Tableau 58 : *Comptage de la présence et des types d'usages des outils de gestion – Axe « Ressources Humaines » - 25 entretiens*

Une part importante des outils n'est pas présente régulièrement dans les établissements. Si l'on prend en compte les outils présents dans un peu plus de 50 % des cas, six outils peuvent être retenus : le bilan social, les indicateurs liées aux formations des salariés, la gestion des heures des salariés, la gestion et le suivi de l'absentéisme, le Glissement / Vieillesse / Technicité (GVT), les outils liés à l'entretien individuel (objectif du salarié, mission, etc.). Notons que les outils de type « GVT et suivi des coûts salariaux et rémunération » sont présents dans tous les ESMS. Cela peut s'expliquer par le fait qu'il s'agit ici d'une partie des indicateurs médico-sociaux que doivent fournir les établissements et services une fois par an aux autorités de contrôle. L'outil se distingue d'ailleurs des autres outils par son taux d'utilisation de type « rendu compte et légitimation externe » extrêmement important (84 %).

Axe "Ressources Humaines" - Outil de gestion = information formalisée	Taux de présence de l'outil dans l'organisation	outils présents dans l'organisation									
			Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement								
		Outil délégué à une personne dans la structure	Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ informationnelle	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / cadrage / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Accompagnement de la mutation / apprentissage	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / réponse à une demande externe / légitimation externe
Bilan social	68%		36%	24%	12%	4%	24%				
Indicateur Formation	76%			64%	24%	60%	24%		4%	8%	12%
Surqualification / sous-qualification	32%		4%	16%	4%	4%	0%			8%	12%
Suivi des heures / Annualisation (plannings salariés)	60%	16%	20%	40%	24%	20%	16%			4%	4%
Absentéisme (type)/ Turnover	64%		16%	48%	32%	28%	28%			8%	12%
Suivi coûts salariaux / analyse rémunération /GVT	100%		4%	72%	36%	28%	4%			8%	84%
Dialogue de Gestion - Partie RH	28%			8%	4%		4%			8%	28%
Suivi postes pourvu/ à pourvoir	24%			24%	8%	4%	4%			8%	8%
Outil entretien Indiv.	52%	8%	4%	40%	20%	32%	28%				8%
Climat social / Condition de travail	32%		8%	20%	8%	8%	4%	4%		4%	8%

Tableau 59 : *Pourcentage de la présence et des types d'usages – Axe « Ressources Humaines » - 25 entretiens*

L'étude du nombre d'usages cumulés et de la variété des usages permet de mettre en exergue quant à elle trois outils plus utilisés que la moyenne : le GVT précédemment cité, les indicateurs de formation, les indicateurs d'absentéisme et de *turnover* (Illustration 36).

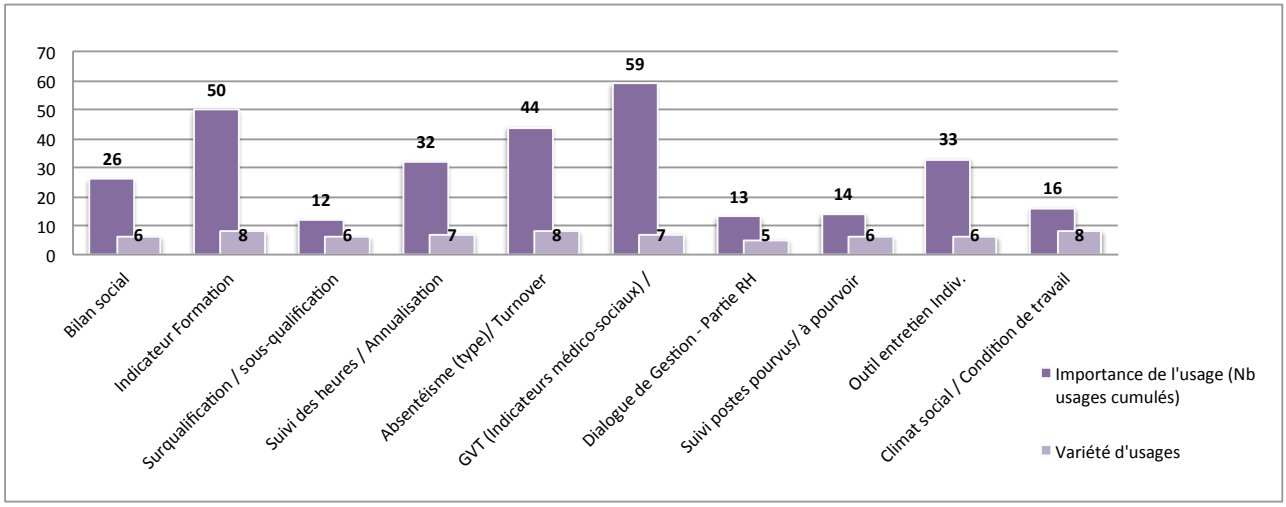


Illustration 36 : *Importance et variété d'usages – Axe « Ressources Humaines » - 25 entretiens*

Au-delà de cette caractérisation des usages d'un point de vue qualitatif (type d'usage), il est possible de dresser quelques constats sur les usages d'un point de vue quantitatif (intensité et fréquence).

2.4.2. Intensité et fréquence d'usage(s)

En complément de l'étude de la présence et des types d'usages des outils de gestion dans les ESMS, nous avons également cherché par le biais de notre grille de lecture à connaître leur intensité et fréquence d'utilisation. Cependant, afin de limiter la durée des entretiens, les directeurs de structure n'ont été questionnés que sur une fréquence et une intensité générale d'usage pour chaque outil. Ces entretiens s'inscrivant dans une phase exploratoire, il n'était pas proposé d'échelle de fréquence aux directeurs. Une simple question du type « Cet outil, vous l'utilisez fréquemment ? » ou « Ces usages se font de façon régulière ? » permettait de faire ressortir une intensité et une fréquence.

Dans le cadre de notre étude empirique, l'ensemble des statuts d'usage ou de non-usage représente 1 000 combinaisons. En effet, lors de nos 25 entretiens, 40 outils pouvaient être ou non utilisés. Soit 25 x 40 = 1 000 outils potentiellement utilisés. Sur ces 1 000 outils, 574 connaissent au moins un usage et ont donc un statut d'usage tandis que 526 ne sont pas utilisés (qu'ils soient présents ou non).

Ainsi, sur l'ensemble des outils, le nombre d'usages cumulés est à peine supérieur aux « non-usages ». Ces deux chiffres amènent à constater la fragilité des pratiques de gestion dans le secteur médico-

social. En effet, alors que la plupart des outils ont été mis en exergue lors des entretiens (c'est-à-dire par les professionnels eux-mêmes), il apparaît que leur présence et leurs usages ne sont pas assurés.

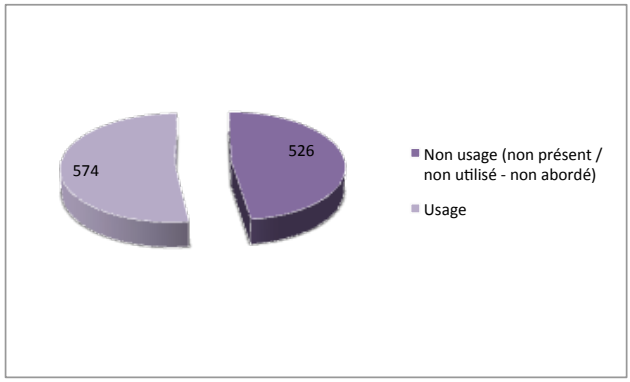


Illustration 37 : *Répartition des outils utilisés et non utilisés*

Au-delà de l'existence d'un usage ou non, il est également possible de mettre en exergue des variations importantes dans les fréquences d'usage. L'illustration suivante a été obtenue à partir des 574 outils utilisés (qui présentent donc des fréquences d'usage).

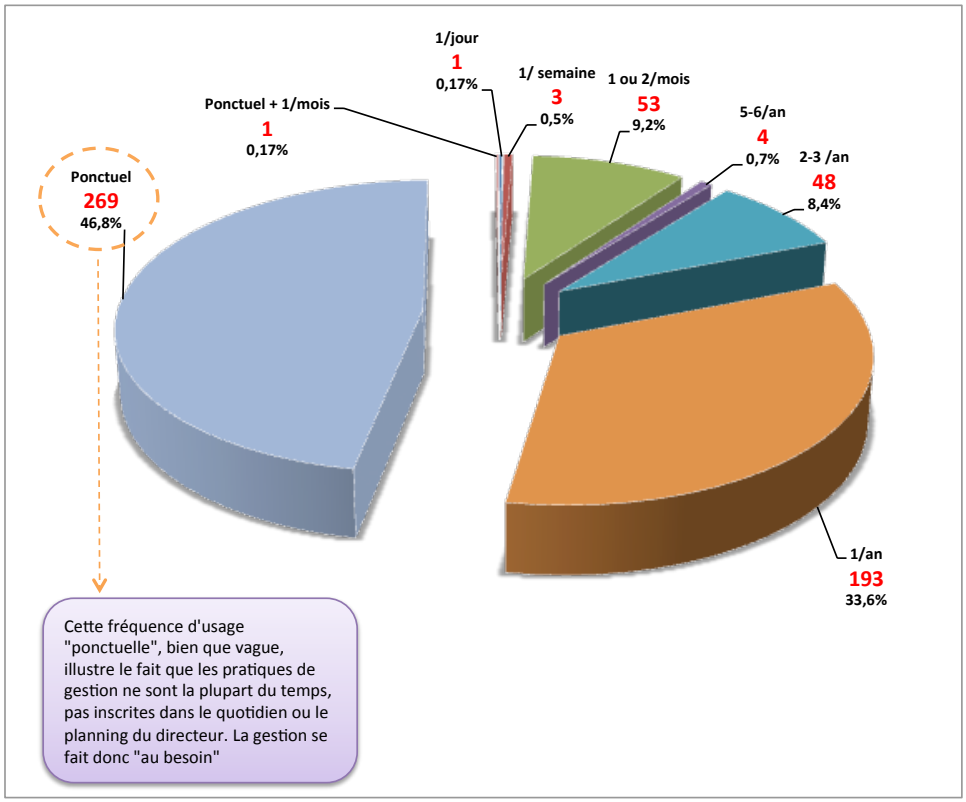


Illustration 38 : *Détails des fréquences d'usages pour les 574 outils utilisés*

L'étude exploratoire a permis de mettre en exergue huit fréquences / intensités d'usages. Quatre de ces fréquences sont très rarement évoquées par les directeurs :

- *une fois par mois* à laquelle s'ajoutent des usages ponctuels (Budget / suivi budgétaire) ;

- *une fois par jour* (suivi de rentrée d'argent / recette – L'établissement connaît de gros problèmes de trésorerie) ;
- *une fois par semaine* (Suivi de l'activité – suivi de la réalisation de la prise en charge – suivi des personnes en attente) ;
- *cinq à six fois par an* (Budget - comptabilité analytique - suivi de l'activité – suivi de la réalisation de la prise en charge) ;

Nous constatons que les fréquences les moins évoquées (donc les moins pratiquées *a priori*) sont les fréquences les plus importantes.

Deux « fréquences » sont principalement citées par les directeurs d'établissement :

- *une fois par an* ;
- *usage ponctuel* ou *« au besoin »*.

Nombre d'outils ne sont utilisés qu'une fois par an car « demandés » une fois par an par les autorités de contrôle, les financeurs ou le supérieur hiérarchique du directeur d'ESMS. L'outil est donc alimenté dans ce cadre ce qui peut permettre au directeur d'en avoir éventuellement un autre usage. La fréquence de type « ponctuel » est en partie représentative du fonctionnement du secteur. En effet, comme le disent eux-mêmes les directeurs, ils ne s'inscrivent pas dans des pratiques de gestion régulière. Les outils sont mobilisés pour beaucoup « au besoin », dans une logique de gestion *a posteriori* ou *a priori* suite à une demande ou à la présence d'une problématique. Ainsi, si rien ne semble se présenter pendant plusieurs semaines d'un point de vue financier, il peut arriver que le suivi budgétaire ne soit pas utilisé. Nombre d'outils sont ainsi mobilisés essentiellement face à des situations problématiques. On ne peut pas parler ici d'une « gestion par exception » (Gervais, 2000 ; Meysonnier, 2001 ; Berland, 2004) car ce n'est pas l'action qui est ponctuelle vis-à-vis du niveau de l'indicateur mais c'est bien l'usage de cet indicateur qui est ponctuelle. Nous illustrons ce comportement à travers quelques *verbatims*.

Verbatims « usage ponctuel » - Entretiens exploratoires

(À propos des pratiques de gestion de façon générale) « *Dans le quotidien, par rapport à des habitudes que j'avais pu avoir, mais que j'ai perdu depuis longtemps…* [Quand j'étais à] *Auchan… vous savez il y a des indicateurs départementaux, on est là dans des habitudes à la semaine, à la journée ou au mois, où on ressort avec des courbes, on essaye de voir où on en est… là, je rentre plus dans le côté pratique… c'est peut-être un manque ou… bon, c'est une chose sur laquelle j'aimerais progresser. C'est-à-dire que bon, on n'a pas forcement encore structuré systématiquement… tous les X du mois, on s'astreint à regarder tel tableau pour… voyez… on est encore peut-être pas assez réguliers… on le fait autant que de besoin, on va dire. Si on était après, si on rentrait dans le détail, qu'est-ce que vous suivez, avec quelle fréquence ? Et est-ce que vous avez des gros classeurs où tous les cinq du mois vous « checkez » ça (non).* » **E3**
(À propos d'un outil de type « Budget et suivi budgétaire ») « *C'est très ponctuel. C'est un outil, qui faut qu'il existe, mais qui nous sert de manière ponctuelle.* » **E6**
(À propos d'un outil de type « Bilan social ») « *Il faudrait savoir ce que l'on doit rechercher. Mais ce dont on*

a besoin on le cherche ponctuellement. » **E11**
(À propos d'un outil de suivi de la réalisation de la prise en charge) « *Voilà c'est ponctuel, il n'y a pas de régularité … voilà. Je pense que ça viendra un jour, mais on n'en est pas là pour le moment.* » **E13**
(À propos d'un outil de type « fiche incident ») « *Donc on va faire un suivi ponctuel en fonction des besoins, mais pas systématique, non.* » **E13**
(À propos d'un outil d'évaluation et mesure de l'absentéisme) « *On n'en fait pas grand-chose sinon de dire que tel type de personnel a un taux d'absentéisme très fort… mais bon, on n'en fait pas grand-chose… il faudrait vraiment qu'il y ait une situation de conflit pour qu'on regarde l'état de service de la personne… mais non ce n'est pas un outil… un outil habituel pour moi…* » **E14**
(À propos d'un outil de type « analyse financière ») « *Non, mais c'est vrai que je contrôle de façon un peu ponctuelle la trésorerie, les relevés de compte… Je ne le fais pas systématiquement.* » **E16**
(À propos d'un outil de type « Budget et suivi budgétaire ») Le suivi budgétaire vous l'utilisez à quelle fréquence ? Vous avez une régularité dans son usage ? « *Non… on essaye de nous imposer ça à l'association, tous les mois, c'est des gens qui à mon avis n'ont jamais géré un établissement. Parce que si vous avez entendu ce que je vous ai dit tout à l'heure, en septembre, quand je fais mon budget pour l'année prochaine, je sais vous dire si je serai en excédent, en équilibre ou en déficit.* » **E20**
(À propos d'un outil de type « Analyse Financière ») « *Donc là, je lui ai demandé une étude ponctuelle. Donc je lui explique ce que je veux et elle construit l'outil en fonction de ma commande.* » **E20**
(À propos d'un outil de type « Budget et suivi budgétaire ») « *Ben c'est surtout quand il y a des grosses variations. En sachant que les grosses variations, on les suppose avant le résultat. On suppose que ça va être bien ou que ça ne va pas être bien.* » **E30**
(À propos d'un outil de type « Suivi de réalisation des prises en charge ») « *Non c'est vraiment très ponctuel… quand il y a une situation qui m'interroge ou dans laquelle je suis interrogé…* » **E31**

Conclusion du chapitre 3

Ce chapitre avait plusieurs objectifs :

- présenter la méthodologie de récolte des données ainsi que la méthodologie de première phase de traitement des données ;
- proposer un outillage méthodologique permettant d'étudier les pratiques des outils de gestion dans les organisations ;
- proposer une première lecture exploratoire des pratiques de gestion au sein des ESMS.

Au-delà de l'aspect méthodologique, ce sont les résultats exploratoires qui suscitent la discussion. Ainsi, s'il est possible de constater pour certains outils une part d'homogénéité des pratiques, pour nombre d'outils, le constat est celui d'une non-homogénéité des usages. La matrice suivante met en évidence que, pour certains outils, les usages sont relativement homogènes tandis que d'autres usages apparaissent soumis à plus de variabilité d'un individu à l'autre (Illustration 39).

	Outil utilisé comme "information" ou "suivi"	Outil utilisé pour de l'analyse ou du diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial Mobilisation / dialogue interne	Outil utilisé pour de la légitimation interne	Outil utilisé pour accompagner la mutation ou comme support à l'apprentissage	Outil utilisé pour du dialogue externe / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / légitimation externe
Outil fortement utilisé de cette façon : **>75%**	**5 outils (12,5%)**	**0 outil (0%)**	**0 outil (0%)**	**0 outil (0%)**	**0 outil (0%)**	**0 outil (0%)**	**0 outil (0%)**	**3 outils (7,5%)**
Outil moyennement utilisé de cette façon : **>50% et <75%**	**3 outils (7,5%)**	**2 outils (5%)**	**2 outils (5%)**	**0 outil (0%)**	**0 outil (0%)**	**0 outil (0%)**	**3 outils (7,5%)**	**3 outils (7,5%)**
Outil faiblement utilisé de cette façon : **>25% et <50%**	**14 outils (35%)**	**8 outils (20%)**	**10 outils (25%)**	**7 outils (17,5%)**	**0 outil (0%)**	**0 outil (0%)**	**2 outils (5%)**	**2 outils (5%)**
Outil très faiblement utilisé de cette façon : **>10% et <25%**	**11 outils (27,5%)**	**16 outils (40%)**	**6 outils (17,5%)**	**7 outils (17,5%)**	**0 outil (0%)**	**2 outils (5%)**	**7 outils (17,5%)**	**8 outils (20%)**
Outil non utilisé de cette façon ou utilisé de façon marginale **<10%**	**7 outils (17,5%)**	**14 outils (35%)**	**22 outils (57,5%)**	**26 outils (65%)**	**40 outils (100%)**	**38 outils (95%)**	**31 outils (77,5%)**	**24 outils (60%)**
Total	**40 outils (100%)**	**40 outils (100%)**	**40 outils (100%)**	**40 outils (100%)**	**40 outils (100%)**	**40 outils (100%)**	**40 outils (100%)**	**40 outils (100%)**

Illustration 39 : *Plus ou moins grande homogénéité des usages des outils de gestion par les directeurs d'ESMS*

Les usages les moins homogènes sont ceux qui concernent uniquement les directeurs d'ESMS (suivi, analyse, diagnostic, pilotage), ce qui semble indiquer des profils différents de directeurs dans leur volonté de pratique individuelle de l'outil. Les usages qui impliquent les parties prenantes externes ainsi que ceux à destination des salariés dans une optique de « dialogue interne » sont plus homogènes mais aussi moins présents. Les usages de type « légitimation interne » et « accompagnement de la mutation », tous deux à destination des parties prenantes internes, apparaissent très homogènes dans leur rareté.

Ce constat de variété et d'homogénéité des usages des outils de gestion au sein d'ESMS nous amène à nous interroger sur les facteurs influençant ces pratiques.

Conclusion de la partie II

Cette seconde partie avait un double objectif :

- un objectif théorique : éclaircir les principaux concepts mobilisés dans le cadre de notre recherche et affiner notre positionnement théorique ;
- un objectif empirique : mettre en exergue les principaux outils de gestion présents au sein des ESMS et utilisés par les directeurs de ces structures.

Notre revue de la littérature nous a permis de proposer deux typologies qui constituent la base méthodologique de l'étude des pratiques de gestion des directeurs d'ESMS.
La première typologie nous a permis d'effectuer une classification théorique de l'ensemble des outils de gestion mis en exergue selon leur capacité à évaluer, mesurer ou participer à une performance. Nous avons retenu quatre axes présents dans la littérature et qui paraissent correspondre aux pratiques de gestion des ESMS aujourd'hui :

- un axe « économique et financier » ;
- un axe « efficacité opérationnelle et processus » ;
- un axe « qualité et satisfaction des personnes accueillies » ;
- un axe « ressources humaines ».

La seconde typologie proposée concerne les types d'usages des outils de gestion. Cette typologie s'est faite à partir d'une revue des nombreux travaux empiriques en Sciences de Gestion traitant des usages des outils de gestion ou plus précisément des usages d'un outil de gestion, car les études empiriques portent la plupart du temps sur un seul et unique outil. Les types d'usages mis en exergue peuvent être croisés avec des typologies historiques en gestion et notamment celle de Simons (1995). Il est ainsi possible de distinguer des usages à dimension « individuelle » et des usages à dimension collective ou interactive (Simons, 1995).
Les usages à dimension individuelle font référence à tout usage qui ne concerne que l'individu utilisateur et son outil :

- usage de type « suivi ou informationnel » : l'information ou le suivi est réalisé par l'individu utilisateur ;
- usage de type « diagnostic et analyse » : le diagnostic et l'analyse sont réalisés par l'individu utilisateur ;
- usage de type « prise de décision » : la prise de décision est réalisée par l'individu utilisateur.

Les usages à dimension collective ou intéractive font référence aux usages qui concernent l'individu utilisateur (le directeur) ainsi qu'une ou plusieurs parties prenantes concernées par l'information de gestion.

Les usages à dimension interactive peuvent être distingués selon qu'ils concernent une partie prenante interne ou une partie prenante externe :

- les usages à dimension interactive avec les parties prenantes internes concernent
  - les usages de type « dialogue interne et managérial » : l'outil est utilisé par le directeur pour transmettre de l'information à une partie prenante interne de son propre chef,
  - les usages de type « légitimation interne » : l'outil est également utilisé par le directeur pour transmettre de l'information mais cette fois-ci dans une optique de légitimation (réponse à une critique ou à une remise en cause). L'usage s'inscrit dans une réaction au comportement d'une partie prenante contrairement à l'usage de type « dialogue interne »,
  - les usages de type « accompagnement de la mutation » : l'outil est utilisé par le directeur pour faire évoluer l'organisation ou une partie prenante interne. Ce n'est pas un simple outil de dialogue, c'est un outil support du changement.
- les usages à dimension intéractive avec les parties prenantes externes regroupent
  - les usages de type « dialogue externe ou négociation » : l'outil est utilisé par le directeur pour transmettre une information à une partie prenante externe de son propre chef,
  - les usages de type « légitimation externe » : la démarche est identique à celle de la légitimation interne mais concerne une partie prenante « externe ».

Enfin, bien que peu abordé en Sciences de Gestion, il est possible de distinguer un état de non-usage qui caractérise un outil présent dans l'organisation mais pour lequel l'individu étudié n'a aucun usage.

Ces postulats théoriques ont été utilisés pour mener notre étude empirique. Nous avons ainsi pu mettre en exergue 53 outils de gestion dont 40 permettent une évaluation ou mesure de la performance. L'étude des statuts d'adoption et d'usage des outils de gestion au sein des ESMS du champ du handicap fait ressortir une grande diversité de pratiques.
S'arrêter à un simple constat de pratiques diversifiées ne présente cependant qu'un intérêt limité si nous ne cherchons pas à comprendre cette variété, et ce d'autant plus que nombre d'outils ne sont pas présents ou pas utilisés dans une logique d'amélioration de la performance de l'organisation (simple suivi ou communication externe) ou tout simplement non utilisés. Nous cherchons donc dans la partie suivante à comprendre les pratiques constatées et à mettre en exergue les principaux facteurs impactant les statuts d'adoption et d'usages des outils.

PARTIE III

COMPRENDRE ET EXPLIQUER LES USAGES DES OUTILS DU CONTRÔLE DE GESTION DANS LES ESMS

Une première lecture qualitative à visée exploratoire

Dresser un état des lieux des pratiques est une phase nécessaire pour comprendre les pratiques de gestion des directeurs d'ESMS, mais non suffisante. Si nous voulons pouvoir expliquer ou prédire l'adoption et les usages des outils de gestion dans les ESMS, il nous faut rechercher les facteurs impactant ces pratiques. Si la littérature en contrôle de gestion est restreinte, ce n'est pas le cas de la littérature traitant des systèmes d'information ou des travaux en sociologie notamment issus de la sociologie des usages. Ainsi, la recherche de cadres théoriques dans des disciplines ou champs connexes aux Sciences de Gestion ou au contrôle de gestion nous paraît nécessaire.

Pour tenter de comprendre et d'expliquer les statuts d'adoption et d'usages constatés, nous réalisons tout d'abord une synthèse des travaux et cadres théoriques en système d'information et en comptabilité et contrôle portant spécifiquement sur l'étude des facteurs impactant les comportements d'adoption et d'usage (Chapitre 1). Nous montrerons que ces cadres théoriques proposent des variables explicatives pertinentes pour l'étude des comportements d'adoption et d'usage des objets. Cependant, le concept d'usage dans ces études étant perçu comme général (« j'utilise ») et ne faisant pas référence au « pourquoi faire ? », une extension de ces cadres théoriques paraît pertinente. À cette fin, nous réalisons une synthèse des principaux cadres théoriques issus de la sociologie des usages (Chapitre 2). Ces deux principaux champs disciplinaires, complétés de travaux en Sciences de Gestion, nous permettent d'élaborer un cadre théorique explicatif des statuts d'adoption et d'usages que nous mobilisons dans une lecture et une analyse qualitative de nos entretiens (Chapitre 3).

Chapitre 1 : Cadres théoriques explicatifs des comportements d'adoption et d'usages

Il est aujourd'hui difficile, compte tenu de l'importance des travaux académiques traitant de l'adoption d'objets ou de comportements[207], de proposer une revue de la littérature exhaustive sur le sujet, et ce d'autant plus que nombre de travaux empiriques adaptent les modèles à l'outil ou objet étudié (objet de communication, NTIC, outil de gestion, etc.) ou simplement au contexte d'étude (milieu familial, professionnel, etc.). Il est cependant possible de recenser les principaux modèles théoriques et variables explicatives considérés comme ayant les pouvoirs prédictifs les plus importants ou à l'origine du plus grand nombre d'adaptations dans les études empiriques.

Certains auteurs ont récemment proposé une lecture des différents modèles explicatifs de l'adoption des innovations. C'est notamment le cas de Carassus *et al.* (2013). Pour ces derniers, l'étude des déterminants d'adoption des innovations managériales dans le secteur public fait ressortir deux approches. La seconde approche fait référence à une perspective volontariste ou rationnelle : l'innovation est dans ce cadre une solution organisationnelle rationnelle, pilotée par un leader interne dans l'objectif de résoudre un problème. La seconde approche fait référence à une perspective déterministe : l'environnement dans lequel évolue l'organisation stimule, contraint ou force l'adoption d'une innovation. Pour les auteurs, ce découpage renvoie respectivement à des facteurs internes et à des facteurs externes impactant l'adoption de l'innovation. Les facteurs internes font référence à l'individu rationnel, tandis que les facteurs externes font référence aux pressions institutionnelles et environnementales qui peuvent conduire à un phénomène d'isomorphisme.

Bien que ces deux perspectives nous paraissent intéressantes, elles sont, selon nous, par leur distinction, réductrices des processus réels. En effet, le découpage proposé par les auteurs semble exclure les deux perspectives l'une de l'autre. Or, il est tout à fait possible qu'un individu s'inscrivant dans une perspective volontariste de mise en place d'une innovation soit soumis à son environnement qui pourra à son tour l'encourager, le dissuader ou rester neutre. De plus, considérer que l'influence n'a lieu que d'un point de vue externe à l'organisation est selon nous discutable. En effet, au sein même de l'organisation, l'individu peut subir des pressions ou bénéficier d'encouragements de la part de son supérieur hiérarchique, de collègues, de subordonnés.

Il nous semble ainsi que les modèles proposés dans la littérature couvrent une variété de perspectives plus importante que ce découpage binaire. Carassus *et al.* (2013) le soulignent d'ailleurs en remarquant qu'une multitude de facteurs peuvent intervenir à différentes phases du processus

[207] Cette littérature se développe dans des champs variés : les systèmes d'information, la sociologie, le marketing, la psychologie sociale.

d'innovation et que la littérature présente des résultats et conclusions relativement contradictoires à ce sujet.

Cependant, dans le cadre de cette partie, nous ne chercherons pas à synthétiser les différents résultats obtenus dans les nombreuses études empiriques traitant de l'adoption et des usages des innovations, mais plutôt à synthétiser les modèles et cadres théoriques développés pour expliquer les comportements d'adoption et d'usage.

Il est possible de distinguer les modèles explicatifs d'adoption et d'usage(s) développés dans les études empiriques selon deux axes :

- l'objet des variables explicatives présentes dans les modèles : cherche-t-on à expliquer les comportements d'adoption et d'usage à travers les individus, l'objet en lui-même ou l'environnement ? Dans cette perspective, il est possible de distinguer trois approches théoriques explicatives de l'adoption et des usages d'un objet ou comportement :
  - les modèles s'inscrivant dans l'explication de l'adoption et des usages sur la base d'une relation duale entre l'individu et l'objet (l'environnement n'impacte pas directement le comportement) ;
  - les modèles privilégiant l'impact de l'environnement et de l'individu ainsi que les relations de l'individu avec son environnement (notamment l'environnement externe) ;
  - les modèles contextualisant les comportements ou pratiques tout en n'omettant pas les caractéristiques de l'individu ou de l'objet (l'individu, l'objet et le contexte impactent le comportement).
- les types de variables mobilisées : quels types de variables sont utilisés pour modéliser les comportements ? La littérature distingue deux types de modèles (Downs et Mohr, 1976 ; Chapellier, 1994 ; Limayem *et al.*, 1994a ; Affes et Chabchoub, 2007 ; Bobillier-Chaumon et Dubois, 2009) :
  - les modèles mobilisant principalement ou exclusivement des attributs de premier niveau ou **objectifs** : les caractéristiques intrinsèques à l'innovation, à l'individu ou à l'organisation (Damanpour et Schneider, 2008). Affes et Chabchoub (2007) parlent de « variables de contingence objectives » et Chapellier (1994) de « facteurs contingents ». L'approche contingente a été fortement mobilisée pour expliquer l'adoption et les pratiques de certains outils du contrôle de gestion (Sponem, 2002, 2010 ; Gosselin, 2000 ; Chiapello, 1996). Pour Sponem (2010, p. 120), il s'agit d'une « *conception cartésienne dans laquelle l'organisation est décrite par un ensemble de variables continues* ». Cette approche *« se caractérise notamment par son déterminisme, son fonctionnalisme et son positivisme* » (*ibid.*, p. 120).
  - les modèles mobilisant des attributs de second niveau ou **subjectifs** : les caractéristiques de l'innovation ou de l'environnement perçues par l'individu et la caractérisation de l'individu d'un point de vue comportemental ou psycho-social. Affes

et Chabchoub (2007) parlent également de « variables de contingence subjectives » tandis que Chapellier (1994) les qualifie de facteurs comportementaux. Les facteurs sont ici de type cognitif, émotionnel ou affectif et mettent principalement l'accent sur l'individu et ses relations avec l'environnement ou l'objet étudié.

Les travaux en Sciences de Gestion visant à expliquer pourquoi certaines organisations adoptent ou non certaines pratiques sont en plein essor (Naranjo-Gil *et al.*, 2009), mais la plupart n'étudient que quelques facteurs simultanément, le plus souvent des facteurs de type contingent. Ainsi, ces études ne s'inscrivent pas dans une approche systémique qui viserait à contextualiser totalement les pratiques : prise en compte des caractéristiques des individus, de l'environnement, de l'organisation et de l'outil étudié.

C'est pourquoi il semble nécessaire d'élargir la littérature à d'autres champs académiques (Psychologie sociale, Sociologie, Système d'information) qui s'intéressent depuis plusieurs décennies à la compréhension de l'adoption des comportements et objets et aux usages de ces derniers.

Ce découpage en deux axes permet de distinguer dans la littérature académique cinq types de modèles théoriques d'explication des comportements d'adoption et d'usages des objets :

	L'objet des variables explicatives		
Les types de variables	**L'individu et l'outil**	**L'individu et l'environnement**	**L'individu, l'environnement et l'objet (approche systémique)**
Variables de premier niveau (contingentes objectives et observables)	**Cadres théoriques de type 1** (*Cadre théorique de Damanpour et Schneider, 2009*) **Section 1 (1.2.)**	**Cadres théoriques de type 3** (*Cadre théorique de Damanpour et Schneider, 2006 ; Kimberly et Evanesko, 1981, etc.*) **Section 2 (2.2.)**	**Cadres théoriques de type 5** (*Théorie de l'action raisonnée, Théorie du comportement planifié, etc.*) **Section 3**
Variables de second niveau (contingentes subjectives, comportementales ou psycho-sociales)	**Cadres théoriques de type 2** (*Théorie de l'auto-efficacité, Théorie de l'acceptation des technologies, etc.*) **Section 1 (1.1.)**	**Cadres théoriques de type 4** (*Théorie néo-institutionnelle, Cadre théorique de Carassus et al., 2013, et de Thong et Yop, 1995*) **Section 2 (2.1.)**	

Dans le cadre de la section 1, nous reviendrons sur les deux premiers types de cadres théoriques. Ces cadres théoriques cherchent à expliquer l'adoption et les usages à partir des caractéristiques de l'utilisateur mais également des caractéristiques de l'innovation ou de la perception de l'innovation par l'individu. La distinction entre **type 1** et **type 2** a lieu sur les variables mobilisées : variables psycho-sociales et comportementales (type 2) *versus* variables objectives et observables (type 1). Dans le cadre de la section 2, nous développerons les cadres théoriques de type 3 et 4. Ces cadres

théoriques expliquent les comportements d'adoption et d'usage à partir de variables caractérisant l'environnement et l'individu (utilisateur).

Enfin, dans la section 3, nous aborderons les cadres théoriques de type 5. Ces cadres théoriques expliquent les comportements d'adoption et d'usages à partir des caractéristiques de l'environnement, des caractéristiques de l'individu (utilisateur) mais également des caractéristiques de l'objet étudié.

Les objectifs de ce chapitre sont multiples :

- montrer que l'explication des comportements d'adoption et d'usage nécessite une approche, ou tout du moins une « vision » systémique ;
- référencer les principales approches développées dans la littérature pour expliquer l'adoption et les usages ;
- proposer une synthèse des principaux construits mobilisés et montrer que, dans le cadre de notre étude, la plupart des modèles peuvent être regroupés ;
- proposer un méta-modèle synthétique des facteurs explicatifs.

Notons que nous développerons dans ce chapitre un certain nombre de modèles explicatifs des « comportements des individus », et non explicatifs de « l'adoption d'une innovation en tant que telle ». Cependant, comme le font remarquer Terrade *et al.* (2009, p. 386) : « *Prédire une intention d'usage est finalement très proche de la prédiction du comportement d'un individu telle que les psychologues sociaux s'essaient à le faire à partir de modèles classiques.* »

Section 1 : Des modèles inscrivant leurs explications de l'adoption et des usages dans une relation duale : *Individu - Outil*

Les modèles s'inscrivant dans une relation duale « Individu – Outil » développent des variables et construits qui visent à expliquer les comportements d'adoption ou d'usage(s) en prenant uniquement en compte les caractéristiques de l'individu et de l'outil. Ces modèles n'ignorent pas forcément l'environnement, mais l'impact de l'environnement ou du contexte n'apparaît pas clairement dans le modèle comme un facteur explicatif du comportement d'adoption ou d'usage. Il peut cependant transparaître à travers les attitudes ou les croyances des individus. Après avoir présenté les cadres théoriques qui mobilisent des variables de second niveau (subjectives : comportementales ou psycho-sociales) (1.1.), nous développons les cadres théoriques mobilisant des variables de premier niveau (objectives et observables) (1.2.).

1.1. Les cadres théoriques expliquant les comportements d'adoption et d'usage(s) principalement avec des variables de second niveau portant sur l'individu et l'objet

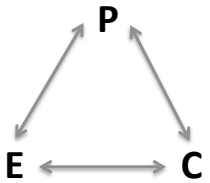
Nous reviendrons tout d'abord sur la Théorie Sociale Cognitive développée par Bandura (1986) et son adaptation à l'étude des comportements d'adoption et d'usage à travers la Théorie de l'auto-efficacité (Bandura, 1977 ; Compeau *et al.*, 1999) (1.1.1.), puis nous développerons un modèle fréquemment utilisé en système d'information : le *Modèle de l'Acceptation des Technologies* dans sa première version (Davis, 1986 ; 1989) (1.1.2.). Ensuite, nous aborderons le Modèle des *Caractéristiques Perçues des innovations* proposé par Moore et Benbasat (1991) et inspiré de la *Théorie de la Diffusion des innovations* de Rogers (1983) (1.1.3.), puis le *Modèle Motivationnel* proposé par Davis *et al.* (1992) qui privilégie l'individu et les construits psychologiques pour expliquer les comportements (1.1.4.). Enfin nous aborderons les travaux traitant plus particulièrement des outils de gestion (1.1.5.)

1.1.1. Théorie de l'auto-efficacité issue de la Théorie Sociale Cognitive

Dans le cadre de l'étude des comportements des individus, il est important de distinguer dans les travaux de Bandura ceux portant sur la Théorie Sociale Cognitive (Bandura, 1986) et ceux portant sur la Théorie de l'auto-efficacité (Bandura, 1977 ; 2003). La première correspond à un modèle général d'explication du fonctionnement humain. Carré (2004, p. 4) résume ainsi la théorie de Bandura (1986) : « *Le fonctionnement humain est le produit d'une interaction dynamique et permanente entre des cognitions, des comportements et des circonstances environnementales. Dans ce modèle de "causalité triadique réciproque", nous sommes à la fois les producteurs et les produits de nos conditions d'existence.* »

La Théorie Sociale Cognitive s'appuie sur une « causalité triadique réciproque » pour expliquer les comportements individuels :

- les individus choisissent les environnements dans lesquels ils sont présents et sont influencés par ces environnements ;
- les comportements sont influencés par les caractéristiques de l'environnement ou de la situation mais peuvent également faire évoluer l'environnement ;
- les comportements sont influencés par les individus, ou plus particulièrement par les facteurs cognitifs ou émotionnels de l'individu.



« P » représente les facteurs personnels internes (évènements cognitifs ou émotionnels)
« C » représente le comportement
« E » représente l'environnement

Illustration 40 : *Théorie Sociale Cognitive, d'après Bandura (1986)*

Cependant, cette théorie n'a pas été mobilisée directement pour expliquer les comportements d'adoption ou d'usage des objets. Seule une partie de la théorie traitant de l'auto-efficacité (*self-efficacy*) a été utilisée (Godin, 1991 ; Compeau *et al.* 1995, 1999).

Carré (2004, p. IV) pose que, « *d'après Bandura, le système de croyances qui forme le sentiment d'efficacité personnelle est le fondement de la motivation et de l'action, et partant, des réalisations et du bien-être humain.* ».

L'auto-efficacité est présentée par Bandura (1977) comme un construit bidimensionnel. Il inclut en fait deux croyances : la croyance en l'efficacité du comportement et la croyance en l'efficacité personnelle.

La croyance en l'efficacité du comportement (*Outcome Expectations - Performance*) fait référence au degré de conviction de l'individu quant au fait que le comportement aura les résultats escomptés. La croyance en l'efficacité personnelle (*Outcome Expectations – Personal*) fait pour sa part référence à la conviction de la personne dans sa réussite à adopter le « *comportement nécessaire à l'obtention des résultats escomptés* » (Godin, 1991).

Godin (1991, p. 74) propose une illustration de ces deux concepts : « *On peut par exemple comprendre que certaines personnes fassent de l'exercice physique régulièrement si elles croient que ce comportement leur permettra d'obtenir les résultats souhaités (ex. prévenir la maladie coronarienne, améliorer leur apparence physique, rencontrer des amis, etc.), et si elles croient être capables d'adopter ce comportement, c'est-à-dire de faire de l'exercice sur une base régulière.* »

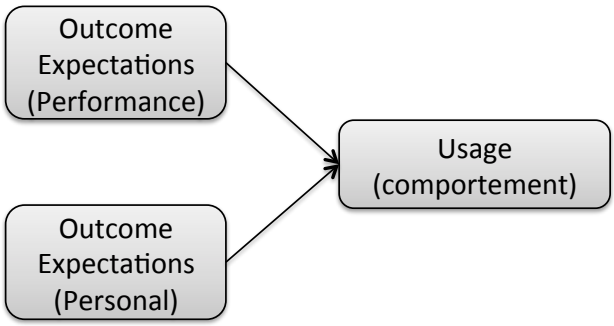


Illustration 41 : *Auto-efficacité, d'après Bandura (1977)*

Dans un tel modèle, l'environnement n'est plus qu'indirectement présent comme facteur pouvant impacter les deux croyances. L'accent est ici mis sur l'individu et sur sa relation personnelle avec l'objet.

Le modèle utilisé par Compeau *et al.* (1999) utilise les bases de la théorie de l'auto-efficacité pour étudier et expliquer les usages des ordinateurs (Illustration 42).

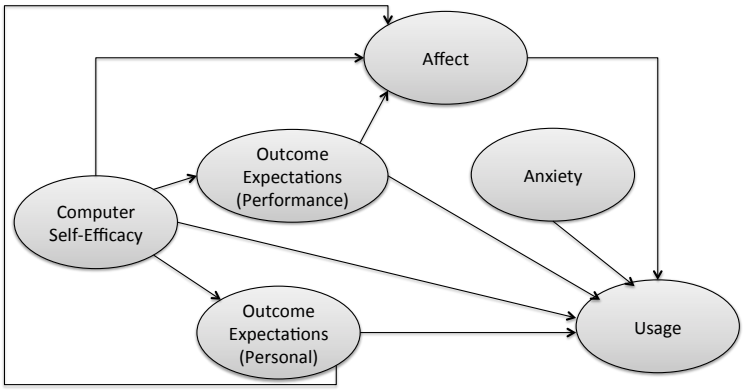


Illustration 42 : *Expliquer l'usage de l'ordinateur avec la théorie de l'auto-efficacité, d'après Compeau et al. (1999)*

Les auteurs définissent les construits de la façon suivante :

Construits	Définitions
Computer Self-Efficacy	Reflète les croyances d'un individu sur ses capacités à utiliser un ordinateur
Outcome Expectations (Performance)	Les attentes de résultats sont définies de façon générale comme les bénéfices attendus de l'usage d'un ordinateur. Elles comportent deux dimensions. La première (performance) fait référence à l'amélioration de la performance au travail (efficience et efficacité) attendue par l'usage d'un ordinateur.
Outcome Expectations (Personal)	La seconde attente de résultats par l'individu fait référence à une récompense ou une promotion (changement d'image ou de statut).
Affect	L'affect et l'anxiété représentent les réponses affectives et cognitives d'un individu à l'usage d'un ordinateur. L'affect fait référence au côté positif, au plaisir qu'une personne peut avoir à utiliser un ordinateur.
Anxiety	L'anxiété fait référence au côté négatif, au sentiment d'appréhension que l'on peut éprouver lors de l'utilisation d'un ordinateur.
Usage	L'usage représente le degré d'utilisation de l'ordinateur au travail ou à la maison. Il est mesuré en fréquence et en intensité.

Tableau 60 : *Construits mobilisés dans le cadre de la Théorie de l'auto-efficacité*

À ces construits principaux, certains auteurs ont ajouté des variables « objectives » caractérisant les individus. Ces auteurs s'appuient sur les préconisations de Gefen et Straub (1997), Venkatesh et Morris (2000), Venkatesh *et al.* (2000) qui soulignent que, quelle que soit la perspective théorique mobilisée, il est intéressant d'intégrer des caractéristiques individuelles des individus comme variables de contrôle, comme variables indépendantes ou comme variables antécédentes au modèle. Dans cette perspective, Fagan *et al.* (2003) montrent que l'expérience est un antécédent de l'efficacité personnelle (*self-efficacy*). He et Freeman (2010) soulignent pour leur part des divergences selon le genre des individus. Les auteurs montrent par exemple que les femmes sont plus sujettes à l'anxiété lors de l'utilisation d'un ordinateur.

Les construits ou variables développés dans le cadre de ces modèles ne font pas référence à l'environnement ou à un quelconque impact contextuel sur les usages de l'objet. Il s'agit uniquement

ici de caractériser l'individu avec des variables comportementales, cognitives ou objectives vis-à-vis de l'usage d'un objet en particulier. La théorie de l'auto-efficacité et les modèles qui en découlent ne sont pas les seuls à ignorer les variables environnementales comme facteurs explicatifs. C'est aussi le cas du Modèle de l'Acceptation des Technologies (TAM) dans sa première version (Davis, 1986 ; 1989).

1.1.2. Le Modèle de l'Acceptation des Technologies (TAM V1)

Le TAM, modèle issu de la psychologie sociale (Brangier *et al.,* 2010), a été développé pour prédire l'acceptation et l'usage des technologies de l'information par Davis (1986, 1989) lors de son travail de doctorat, en collaboration avec la société IBM. Il est considéré comme une adaptation de la Théorie de l'Action Raisonnée proposée par Fishbein et Ajzen (1975)[208]. Ce modèle est utilisé aujourd'hui dans un nombre important de travaux académiques visant à expliquer l'acceptation, l'adoption ou les usages de différentes technologies ou outils. Ainsi, Chuttur (2009) souligne que plus de 700 auteurs font référence aux travaux originaux de Davis (1986 ; 1989) et à la première version du TAM.

Le TAM développe principalement trois construits explicatifs de l'usage : l'utilité perçue de l'objet, la facilité d'usage et l'attitude de l'individu vis-à-vis de l'objet ou du comportement. Il cherche donc à expliquer l'acceptation des technologies et les comportements d'usage des individus à travers des facteurs psychologiques.

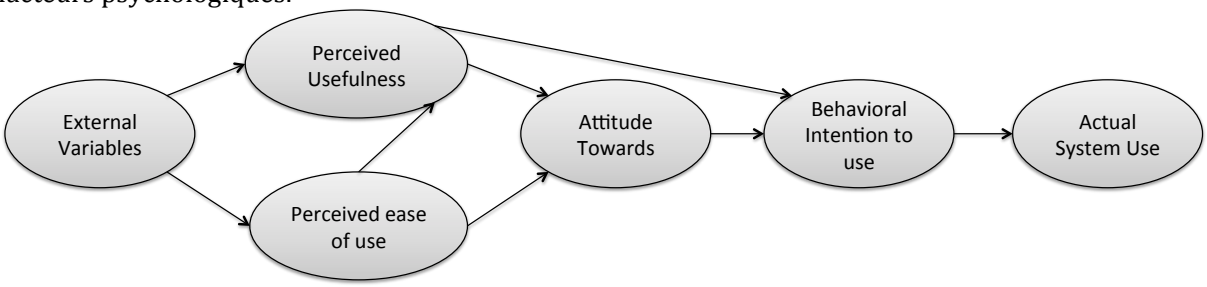


Illustration 43 : *Modèle d'Acceptation des Technologies (TAM) – Davis (1986 ; 1989)*

Construits	Définitions
Utilité perçue	Le degré auquel une personne pense que l'utilisation d'un système particulier améliorerait sa performance au travail (David, 1989, p. 320).
Facilité d'usage perçue	Le degré auquel une personne pense que l'utilisation d'un système particulier ne nécessitera pas d'efforts (David, 1989, p. 320).
Attitude	Les auteurs reprennent la définition proposée dans des modèles précédents par Fishbein et Ajzen (1975, p. 216) : « *sentiment positif ou négatif à propos du comportement ou de l'objet en question* ».

Tableau 61 : *Construits principaux du TAM*

[208] Nous développerons cette théorie dans la section 2.

Ce modèle s'inscrit donc également dans une relation duale entre l'individu et l'objet. L'environnement et le contexte n'ont pas d'impact direct sur l'intention d'usage et sur l'usage final. Au mieux, ils peuvent impacter les statuts cognitifs et émotionnels de l'individu vis-à-vis de l'objet étudié.

Le TAM propose, en outre, d'expliciter la construction de l'opinion de l'utilité perçue et de la facilité d'usage perçue par des variables externes « objectives ». Ces variables peuvent apparaître comme « adaptables » en fonction de l'environnement et du contexte et jouer le rôle de variable de contrôle dans le modèle. Comme le font remarquer Legris *et al.* (2003), il n'existe pas de modèle précisant véritablement les variables externes, celles-ci étant amenées à varier selon les modèles. Il est d'ailleurs fréquent que ces variables externes, qui sont le plus souvent des antécédents au modèle principal, ne soit pas mobilisées dans le cadre des études empiriques (Bajaj et Nidumolu, 1998 ; Hu *et al.*, 1999). Davis *et al.* (1989) eux-mêmes n'en mobilisent aucune dans leur modèle. Une revue de la littérature nous permet de mettre en exergue les variables objectives mobilisées avec le modèle TAM ainsi que leurs impacts :

Caractéristiques des individus / Variables « objectives »	
Expérience	✓ Impacte l'utilité perçue (Davis *et al.*, 1989 ; Szajna, 1996 ; Agarwal et Prasad, 1999) ✓ Impacte tous les construits y compris l'usage. (Igbaria *et al.*, 1995) ✓ Modère l'impact du système sur la facilité d'usage (Venkatesh et Davis, 1996)
Age	✓ Impacte l'adoption (Assael, 1981) ✓ Impacte le construit de « pression subie » (Kwon et Chidambaram, 2000)
Genre	✓ L'utilité perçue apparaît comme plus importante pour les hommes et la facilité d'usage plus importante pour les femmes (Venkatesh et Morris, 2000) ✓ Pas d'impact (Kwon et Chidambaram, 2000)
Niveau de formation	✓ La facilité d'usage prend moins d'importance avec l'augmentation du niveau de formation (Agarwal et Prasad, 1999)
Statut	✓ Étudiant *versus* non-étudiant : Impacte fortement les relations entre construits (Schepers et Wetzels, 2007)
Culture / Origine géographique	✓ Différence dans l'importance des construits entre les études « en zone occidentale » et « hors zone occidentale » (Schepers et Wetzels, 2007)

Tableau 62 : *Variables « objectives » caractérisant les individus, mobilisées dans le modèle TAM*

Caractéristiques de l'innovation / Variables « objectives »	
Fonctionnalité	✓ Dishaw et Strong (1999) : Influe sur la perception de facilité d'usage
Type	✓ Schepers et Wetzels (2007) : En fonction du type de technologie les impacts des construits sont différents (la technologie joue un rôle modérateur) ✓ Davis (1993) : Impacte les construits « facilité d'usage » et « attitude »

Tableau 63 : *Variables « objectives » caractérisant les innovations, mobilisées dans le modèle TAM*

La simplicité du modèle s'explique par la volonté de Davis de répondre aux limites soulevées par les études empiriques utilisant le modèle de la Théorie de l'Action Raisonnée (TRA – Fishbein et Ajzen, 1975). Il s'agit notamment pour Davis (1986 ; 1989) d'exclure des facteurs explicatifs les « normes subjectives » issues de l'environnement qui apparaissent comme ayant un pouvoir prédictif discutable (Venkatesh *et al.*, 2003). Les « normes subjectives » correspondent à l'influence sur le comportement perçue en provenance de divers *stakeholders*. Davis (1989) considère de plus que les « normes subjectives » influencent directement l'attitude et qu'il n'est donc pas nécessaire de développer un construit en parallèle de ce dernier. Notons que, lors du développement d'une deuxième version du TAM (Venkatesh et Davis, 2000), les normes sociales seront intégrées au modèle. Bien que ce modèle soit déjà succinct, certains auteurs en ont proposé récemment des versions allégées ne mobilisant que les construits principaux (au pouvoir prédictif le plus important). C'est notamment le cas de Money et Turner (2004) ou de Dulcic *et al.* (2012) qui ne retiennent que l'utilité perçue, la facilité d'usage, l'intention d'usage et l'usage final et ignorent donc l'attitude de l'individu.

La critique majeure adressée au modèle TAM est son côté très rationnel et déterministe (Taylor et Todd, 1995). Pour Brangier *et al.* (2010), « *on pourrait même dire qu'il peut être considéré comme le modèle le moins social de ceux qui peuvent être classés dans la catégorie des modèles psychosociaux* ». En effet, le modèle ne prend pas en compte les influences sociales ni les facteurs de contrôle de comportement. Le comportement réside donc essentiellement dans les caractéristiques de l'objet étudié.

Une autre limite régulièrement soulignée fait référence aux échelles de mesure qui n'ont pas évolué depuis leur développement par Davis en 1989 alors que les résultats sont « *parfois divergents, voire même contradictoires* » (Legris *et al.*, 2003). Notons enfin que certains auteurs reprochent au TAM de s'inscrire dans une étude du processus d'adoption et de ne pas distinguer les facteurs impactant l'adoption initiale et les usages qui peuvent s'ensuivre (Liao et Lu, 2008). Les auteurs proposent dans ce cadre de mobiliser la Théorie des Caractéristiques Perçues des Innovations issue des travaux de Rogers (1983).

1.1.3. De la Théorie de la diffusion des Innovations (IDT – Rogers, 1983) à la Théorie des Caractéristiques Perçues des Innovations (PCI – Moore et Benbasat, 1991)

Moore et Benbasat (1991) proposent sept construits permettant d'expliquer les comportements des individus.

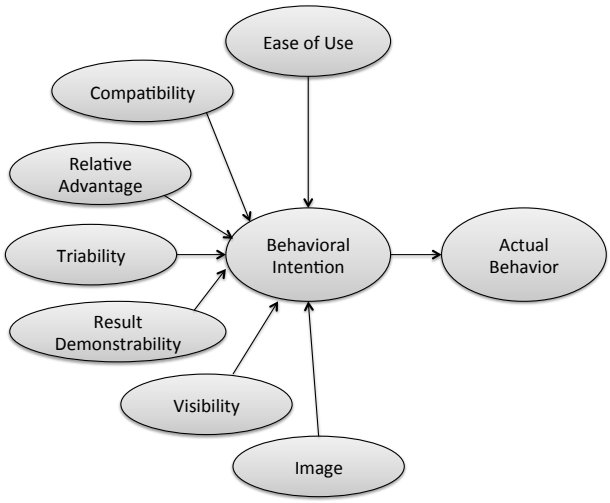


Illustration 44 : *Théorie des Caractéristiques Perçues des Innovations, d'après Moore et Benbasat (1991)*

Les construits proposés par les auteurs sont les suivants :

Construits	Définitions
Avantage relatif	« *Le degré auquel une innovation est perçue* (par un individu) comme *étant meilleure que sa prédécesseure* » (Moore et Benbasat 1991, p. 195).
Complexité	« *Le degré auquel est perçue une innovation comme difficile à utiliser* » (Moore et Benbasat, 1991, p. 195).
Image	« *Le degré auquel l'utilisation d'une innovation est perçue comme permettant d'améliorer son statut ou son image dans un environnement social* » (Moore et Benbasat, 1991, p. 195).
Visibilité	Dans quelle mesure une innovation est visible (connue). Plus une innovation est connue, plus elle a des chances d'être acceptée.
Compatibilité	« *Le degré auquel une innovation est perçue comme compatible avec les valeurs, l'expérience passée et les objectifs de l'utilisateur* » (Moore et Benbasat, 1991, p. 195)
Possibilité d'essai	Elle fait référence à l'opportunité de pouvoir expérimenter l'innovation.
Démonstrabilité des résultats	« *Dans quelle mesure les résultats de l'usage d'une innovation peuvent être observés et communiqués* » (Moore et Benbasat 1991, p. 195)

Tableau 64 : *Construits de la Théorie des Caractéristiques Perçues des Innovations, d'après Moore et Benbasat (1991)*

Notons qu'au-delà des construits psycho-sociaux et comportementaux développés dans le modèle d'origine, certains auteurs ont intégré des variables « objectives » caractérisant les individus ou l'environnement. On relèvera notamment pour l'individu : l'expérience, l'âge, le genre, le niveau de formation. Putzer et Park (2012) trouvent pour chacune de ces variables une relation positive avec le comportement. Wu et Wu (2005) pour leur part mettent en exergue une relation positive entre

l'expérience, l'âge, le niveau de formation et l'attitude. De plus, Putzer et Park (2012) et Wu et Wu (2005) intègrent la taille de l'organisation comme variable explicative. Les premiers relèvent un impact direct sur le comportement et les seconds sur l'attitude des individus.

Si ce modèle est, dans la lignée du TAM (Davis, 1986, 1989), très orienté sur les caractéristiques de l'innovation et la perception de ces caractéristiques par l'individu, certains modèles ignorent les caractéristiques de l'objet pour se concentrer sur les objectifs de l'innovation. C'est notamment le cas du Modèle Motivationnel de Davis *et al.* (1992).

1.1.4. Le Modèle Motivationnel

La motivation a été identifiée comme un déterminant majeur du comportement (Deci et Ryan, 1987 ; Venkatesh et Speier, 2000). Le Modèle Motivationnel est issu des travaux en psychologie qui visent à comprendre l'impact de la motivation sur le comportement des individus. Il a été adapté à l'étude de l'acceptation des technologies et innovations par Davis, Bagozzi et Warshaw (1992). Deux types de motivation sont distingués : la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque. La motivation intrinsèque fait référence à la recherche d'un plaisir tiré de la réalisation d'un comportement ou d'une activité spécifique (Vallerand, 1997). La motivation découle donc directement de la réalisation du comportement ou de l'activité (le fait de manger une glace par exemple procure un plaisir direct – si l'on aime les glaces). La motivation extrinsèque, pour sa part, fait référence à la réalisation d'un comportement du fait que ce dernier joue un rôle important dans l'obtention d'un résultat distinct de l'activité (Venkatesh et Speier, 1999). Ce sera le cas par exemple si un salarié décide d'avoir un comportement spécifique (utiliser un ordinateur) afin d'améliorer sa performance au travail, d'obtenir une augmentation de salaire, ou de satisfaire certaines parties prenantes.

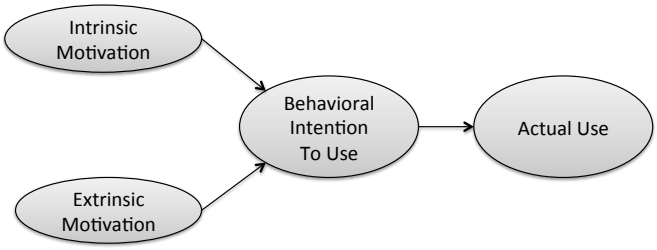


Illustration 45 : *Modèle Motivationnel, d'après Davis et al. (1992)*

Construits	Définitions
Motivation Extrinsèque	L'utilisateur souhaiterait effectuer un comportement « *car il est perçu comme pouvant jouer un rôle important dans la réalisation d'un résultat distinct de l'activité* » (Davis *et al.,* 1992, p. 1112)
Motivation Intrinsèque	L'utilisateur souhaiterait effectuer un comportement « *sans autre raison apparente que de réaliser le comportement en soi* » (Davis *et al.,* 1992, p. 1112)

Tableau 65 : *Construits du Modèle Motivationnel, d'après Davis et al. (1992)*

Comme le soulignent Venkatesh *et al.* (2002), le TAM et le Modèle Motivationnel possèdent certaines ressemblances au niveau conceptuel et opérationnel. Les deux modèles mettent en avant un gain personnel et individuel associé à l'utilisation d'un objet en particulier, et ce à travers les construits de *motivation extrinsèque* ou *d'utilité perçue*. Il est d'ailleurs intéressant de remarquer que ces deux construits ont été à l'origine mesurés de la même façon dans les travaux de Davis *et al.* (1989) et de Davis *et al.* (1992). On soulignera également que le modèle mobilise des construits que l'on retrouve dans la plupart des modèles :

- l'intention de comportement ;
- le comportement effectif / réel ;
- la qualité du travail attendue en utilisant la technologie (amélioration de la performance – en lien avec l'utilité perçue).

Davis, Bagozzi et Warshaw (1992) ont testé un modèle de motivation d'utilisation de l'ordinateur sur le lieu de travail. Ils en ont conclu que les motivations intrinsèques et extrinsèques étaient les principaux moteurs d'utilisation d'une technologie. Ils ont ainsi mis en exergue les gains de productivité liés à l'utilisation d'une technologie et les conséquences pour l'individu qui peuvent en découler (motivation extrinsèque). Les motivations intrinsèques ont également été mises en exergue à travers l'utilisation des ordinateurs décrite comme « agréable », au-delà même des gains de performance possible.

D'autres auteurs ont introduit des variables supplémentaires. Venkatesh et Speier (1999) se questionnent sur la temporalité du concept de motivation et proposent d'étudier l'impact de l'humeur dans le modèle motivationnel de Davis *et al.* (1992). La principale évolution proposée par Venkatesh et Speier (1999) réside dans la prise en compte de la temporalité.

Par la suite, Venkatesh et Johnson (2002) mobilisent le modèle motivationnel pour expliquer le comportement d'adoption du télétravail, ou plus précisément l'impact de la technologie de télétravail utilisée sur le comportement d'adoption du télétravail. L'étude s'inscrit donc dans le courant des travaux traitant de l'impact de l'adoption des technologies sur les comportements des individus. Dans le cadre de cette étude empirique, les auteurs ajoutent des variables antécédentes au modèle impactant la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque : la richesse sociale (*social richness*) et la télé-présence. La première fait référence à la capacité d'interaction offerte par la technologie et la seconde à la qualité de « *l'expérience de présence dans un environnement à l'aide d'un moyen de communication*[209] » (Steuer, 1995, p. 35, cité par Venkatesh et Johnson, 2002). Les auteurs montrent que ces deux variables[210] sont corrélées positivement aux motivations des individus, qui à leur tour impactent positivement les usages de l'outil.

---

[209] « *The experience of presence in an environment by means of a communication medium* » (Steuer, 1995, p. 35).

[210] Qui représentent des caractéristiques perçues de l'innovation.

1.1.5. Des travaux portant plus particulièrement sur certains outils de gestion

Dans une perspective pouvant faire écho au modèle TAM (Davis, 1989), Jermias (2001) propose d'expliquer l'utilité perçue, et donc indirectement l'attitude de l'individu vis-à-vis des systèmes comptables, par la dissonance cognitive et la résistance au changement. La Théorie de la dissonance fournit un cadre théorique visant à expliquer pourquoi les individus sont d'abord influencés par leurs propres croyances et pourquoi de ce fait ils sont peu enclins au changement. Aronson (1968) définit la dissonance cognitive comme un état de pensée négatif de l'individu qui survient lorsque ce dernier est en présence de deux cognitions (idées, croyances, opinions) psychologiquement incompatibles. Cette perspective théorique peut être rapprochée pour partie du construit de *compatibilité* proposé par Moore et Benbasat (1991). En effet, dans le cadre d'un outil de gestion, la dissonance cognitive apparaît lorsqu'un outil de gestion est porteur d'un sens ou d'une méthode de travail qui sont déplaisants pour l'individu utilisateur, et ce même si l'information apparaît de meilleure qualité que la précédente ou tout simplement si cette information est nouvelle et permet d'améliorer la gestion de l'organisation. Argyris et Kaplan (1994) ont posé ce constat dans le cadre d'une étude portant sur le modèle ABC. Ils constatent, que bien que l'intégration de cette nouvelle méthode au sein de l'organisation apporte un éclairage nouveau sur le coût et la rentabilité des activités (et donc puisse permettre une meilleure gestion de l'activité), les managers étaient réticents à mobiliser et utiliser cette information. Une telle explication des usages repose donc exclusivement sur l'interaction entre l'individu et l'outil, et notamment sur la perception de ce dernier par l'individu. Dans une perspective assez semblable, Février *et al.* (2011) préconisent d'étudier l'affect pour comprendre les interactions « Homme-machine ». Il s'agit là encore d'étudier les réactions émotionnelles et psychologiques des utilisateurs face aux caractéristiques de l'outil.

1.2. Les cadres théoriques mobilisant principalement comme facteurs explicatifs des variables de premier niveau portant exclusivement sur l'individu et l'objet

Un seul cadre théorique explique l'adoption d'une innovation par des variables de type « contingentes » : le cadre théorique de Damanpour et Schneider (2009).

1.2.1. Le cadre théorique de Damanpour et Schneider (2009)

Dans le cadre de leur étude, Damanpour et Schneider (2009) posent que l'adoption d'une innovation peut être expliquée d'une part par les *caractéristiques de l'innovation* et d'autre part par les *caractéristiques du manager*. Plus précisément, les auteurs posent que l'impact des caractéristiques de l'innovation est modéré par le profil de l'individu. Notons que les auteurs incluent des variables

environnementales mais simplement comme variables de contrôle et non comme variables explicatives directes. Les auteurs étudient trois variables caractérisant une innovation *: le coût, la complexité, et l'avantage relatif* (ou impact) et six variables caractérisant l'individu : *l'âge, l'expérience dans le poste, le niveau de formation, le genre, l'attitude et l'orientation politique*.

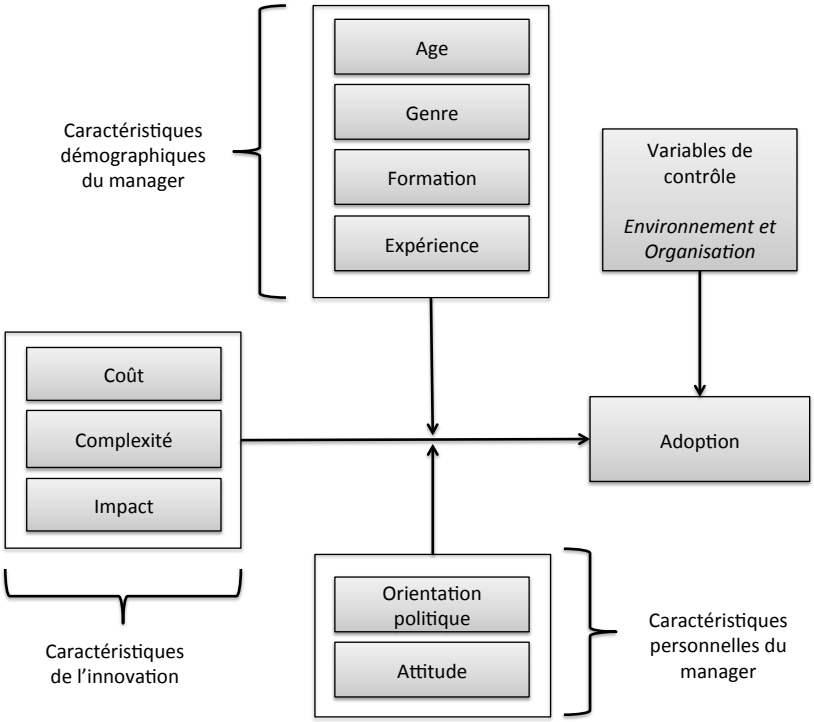


Illustration 46 : *Explication de l'adoption d'une innovation par Damanpour et Schneider (2009)*

Notons que, bien que l'on retrouve ces caractéristiques du manager et de l'innovation dans d'autres modèles, elles apparaissent la plupart du temps comme des variables explicatives indirectes de l'adoption (par exemple pour expliquer l'attitude de l'individu, qui elle-même va expliquer le comportement d'adoption) ou viennent simplement compléter des modèles psycho-sociaux et comportementaux sous forme de variables modératrices ou de contrôle.

Nous avons présenté les modèles explicatifs des comportements d'adoption et d'usage s'intéressant à l'individu (ses caractéristiques objectives, psycho-sociales et comportementales), à l'objet (ses caractéristiques objectives et perçues) et à leur interaction.

Afin de proposer une synthèse des principales variables et construits mobilisés dans le cadre des modèles que nous venons d'aborder, il nous paraît nécessaire de distinguer les deux types de variables qui peuvent être rencontrées et que nous avons présentées précédemment : « psycho-sociales / comportementales » et « objectives / contingentes ».

Variables « descriptives / observables »	Variables « comportementales – psycho-sociales / non observables »
➢ **Caractérisation de l'individu** ▪ <u>Utilisé comme variable modératrice dans le cadre théorique de Damanpour et Schneider (2009) ET comme variable antécédente au modèle TAM (Davis, 1986 ; 1989) :</u> o Expérience o Âge o Genre o Niveau de formation ▪ <u>Utilisé comme variable antécédente au modèle TAM :</u> o Culture o Origine géographique ▪ <u>Utilisé comme variable modératrice dans le cadre théorique de Damanpour et Schneider (2009) :</u> o Orientation politique ➢ **Caractérisation de l'innovation** o Type (Shepers et Wetzels, 2007 : Variable modératrice de la facilité d'usage perçue) o Fonctionnalité (Dishaw et Strong, 1999) o Coût (Damanpour et Schneider, 2009) ➢ **Caractérisation de l'innovation contextualisée** o Possibilité d'essai (Moore et Benbasat, 1991)	➢ **Caractérisation de l'objet/outil par l'individu** ▪ <u>Opinion de l'individu à propos de l'objet / Caractéristiques perçues de l'objet</u> o *Complexité perçue* (Moore et Benbasat, 1991) qui peut être rapprochée de la *facilité d'usage perçue* (Davis, 1986 ; 1989) o *Visibilité perçue* (Moore et Benbasat, 1991) o *Démonstrabilité des résultats* (Moore et Benbasat, 1991) o *Compatibilité* (Moore et Benbasat, 1991) ▪ <u>Perception de l'impact possible de la mise en acte de l'objet par l'individu</u> o *Efficacité du comportement ou de l'objet* (Bandura, 1977 ; Compeau *et al.*, 1999) qui peut être rapprochée de la *perception de l'utilité* (Davis, 1986 ; 1989) ou de *l'impact* (Damanpour et Schneider, 2009). o *Image* (Moore et Benbasat, 1991) o *Avantage Relatif Perçu* (Moore et Benbasat, 1991) o *Motivation Intrinsèque et Extrinsèque* (Davis *et al.*, 1992) ➢ **Caractérisation psycho-sociale et comportementale de l'individu : auto-caractérisation par l'individu de son état/comportement ou aptitude** o *Affect et anxiété* (Compeau *et al.*, 1999) qui représentent les réponses affectives et cognitives de l'individu à l'usage de l'outil. o *Croyance en l'efficacité personnelle* (Bandura, 1977 ; Compeau *et al.*, 1999) ➢ **L'ensemble de ces construits de caractérisation peuvent être rapprochés du construit *Attitude* (Davis, 1986 ; 1989 ; Damanpour et Schneider, 2009)**

Tableau 66 : *Synthèse des principales variables « objectives » et « subjectives » mobilisées dans le cadre des modèles traitant de l'adoption et des usages des objets dans une relation duale entre l'individu et l'objet*

Cependant, expliquer l'adoption et l'usage d'une innovation en ne prenant en compte que les caractéristiques liées à l'individu ou à l'outil et en écartant toute explication contextuelle peut sembler discutable. Partant de ce constat, certains travaux ont contextualisé l'explication des comportements d'adoption et d'usage[211] (Section 2).

[211] Précisons que les modèles que nous avons présentés n'excluent pas totalement l'environnement mais le considèrent comme une variable antécédente au modèle et jugent donc inutile de l'intégrer à celui-ci.

Section 2 : Des modèles inscrivant leurs explications de l'adoption et des usages exclusivement sur la base des caractéristiques de l'environnement et de l'individu et/ou des relations de l'individu avec son environnement

Certains modèles s'inscrivent dans l'explication de l'adoption et des usages des innovations en étudiant exclusivement les caractéristiques de l'objet et de l'individu, d'autres privilégient les caractéristiques de l'environnement et de l'individu ainsi que leurs interactions. Les cadres théoriques que nous abordons ici n'accordent donc aucune importance à l'innovation elle-même et à ses caractéristiques. Comme le soulignent Damanpour et Schneider (2008), ces cadres théoriques sont ceux qui ont été le plus mobilisés pour expliquer l'adoption et les pratiques des innovations de toute nature. Nous présentons dans un premier temps certains modèles expliquant les comportements d'adoption et d'usage(s) avec des variables de second niveau portant sur l'environnement et l'individu (2.1.), puis nous développons des cadres théoriques s'appuyant sur des variables de premier niveau (2.2.).

2.1. Les cadres théoriques expliquant les comportements d'adoption et d'usage(s) principalement avec des variables de second niveau portant sur l'environnement et l'individu utilisateur

La Théorie Néo-Institutionnelle (TNI) apparaît comme le cadre théorique principal d'explication des pratiques organisationnelles mobilisant quasi exclusivement le facteur environnemental. Après une présentation de ce cadre théorique (2.1.1.), nous présentons une modélisation de l'adoption des innovations dans les organisations publiques issue de la TNI, insistant plus particulièrement sur l'hétérogénéité des organisations ainsi que sur les relations de pouvoir entre les parties prenantes (2.1.2.). Au-delà de la TNI, d'autres cadres théoriques mobilisant des variables de second niveau ont été proposés. Nous retenons notamment le cadre théorique de Thong et Yap (1995) qui traite de l'adoption des technologies de l'information dans les petites entreprises (2.1.3.).

2.1.1. La Théorie Néo-Institutionnelle

La Théorie Néo-Institutionnelle (Meyer et Rowan, 1977) est l'un des cadres théoriques les plus importants dans l'analyse des organisations (Davis et Marquis, 2005 ; Greenwood *et al.*, 2008). Il s'est inscrit dans un premier temps dans le questionnement et le constat d'une homogénéité des

organisations : « *Qu'est-ce qui rend les organisations si similaires ?*[212] » (DiMaggio et Powell, 1983, p. 147).

Partant de ce constat, la TNI a posé que la recherche de légitimité était le facteur explicatif principal des pratiques et comportements observables (Dohou-Renaud, 2009). Les organisations, afin de survivre dans leur environnement, cherchent ainsi avant tout à augmenter leur légitimité en développant de nouvelles pratiques et procédures. Comme le souligne Oliver (1991), les organisations sont soumises dans leur choix de fonctionnement à une variété de pressions externes. Ainsi, nombre de comportements ou de pratiques sont considérés comme des « *mythes* » et sont adoptés « *solennellement* » par les organisations sans une quelconque recherche d'efficacité ou de performance (Meyer et Rowan, 1977, p. 340). Les organisations cherchent ainsi simplement à répondre aux pressions institutionnelles (groupes d'intérêt ainsi qu'opinion publique) (Oliver, 1991, p. 147).

La Théorie Néo-Institutionnelle repose sur trois concepts :

- l'isomorphisme : le type de pression et les normes sociales ;
- le type de *stakeholders ;*
- la légitimité.

Comme le soulignent DiMaggio et Powell (1983), le meilleur concept pour capturer le processus d'homogénéisation est celui d'isomorphisme. Pour Hawley (1968), l'isomorphisme est un processus de contrainte forçant une unité à ressembler à d'autres unités qui font face à la même série de conditions environnementales. DiMaggio et Powell (1983 ; 1991) distinguent trois types d'isomorphisme :

- <u>l'isomorphisme coercitif</u> qui fait référence aux contraintes imposées par l'État sur l'ensemble des organisations publiques ou privées ;
- <u>l'isomorphisme mimétique</u> qui « *se manifeste en situation de forte incertitude, lorsque les organisations se mettent à imiter le comportement d'autres organisations considérées comme des modèles* » (Dohou-Renaud, 2009, p. 4) ;
- <u>l'isomorphisme normatif</u> qui pour sa part est à rattacher au milieu professionnel et fait référence notamment à des normes sectorielles en provenance d'agences, d'organisations nationales ou internationales, d'organisations professionnelles, d'universités ou d'institutions scientifiques.

Ces isomorphismes font référence à des pressions et normes sociales en provenance de parties prenantes différentes. Ces parties prenantes, qualifiées de *stakeholders,* constituent la seconde notion importante de la Théorie Néo-Institutionnelle. Les auteurs distinguent *a minima* trois catégories de *stakeholders,* chacune porteuse de pressions institutionnelles :

---

[212] « *What makes organizations so similar ?* » (DiMaggio et Powell, 1983, p. 147)

- les *stakeholders* réglementaires qui représentent une dimension « inter-secteur professionnel », le plus souvent au niveau national ou international ;
- les *stakeholders* de marché qui s'inscrivent dans un secteur unique (dans notre cadre, le secteur médico-social, ou plus largement un secteur de l'économie sociale et solidaire) ;
- les *stakeholders* organisationnels qui s'inscrivent au niveau de l'organisation ou du périmètre élargi de l'organisation. Dans le cadre de cette étude, il s'agira de l'établissement et du service médico-social étudié ou plus largement de son association.

C'est face à ces différents *stakeholders* et en cherchant à se légitimer auprès d'eux qu'un phénomène d'isomorphisme entre les organisations va se développer. La légitimité est ici entendue comme « *une perception généralisée selon laquelle les actions d'une organisation sont souhaitables, convenables ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions* » (Suchman, 1995, p. 574). La légitimité est ainsi au centre des explications du comportement : c'est dans une perspective de légitimation que les organisations vont finir par avoir des comportements et pratiques identiques.

Notons cependant que cette approche visant à mobiliser la TNI exclusivement pour constater et expliquer des phénomènes d'isomorphisme a été critiquée (Lounsburry, 2008) et que la perspective théorique de la TNI a fortement évolué ces dernières années (Modell, 2009). Pour Lounsburry (2008), si la TNI a permis de comprendre un certain nombre de phénomènes institutionnels, son application trop centrée sur le phénomène de mimétisme a conduit à ignorer les dynamiques de pouvoir rendant l'organisation ou l'individu passif face aux différentes parties prenantes et vide de toute rationalité gestionnaire.

Lounsburry (2008) appelle ainsi à s'intéresser davantage aux acteurs et à l'hétérogénéité des organisations. Plus particulièrement, il s'agit de caractériser l'environnement comme créateur de pressions ou de normes sociales mais également la relation qu'entretient l'individu ou l'organisation avec ces normes sociales (Justesen et Mouritsen, 2011). En effet, c'est l'acceptation ou l'attitude d'un individu ou d'une organisation vis-à-vis d'un *stakeholder* et de ses demandes qui va conduire ou non à des situations d'isomorphisme par la mise en place d'une pratique ou d'un outil visant à répondre à la demande institutionnelle. Ainsi, comme le souligne Oliver (1991), les réactions face aux pressions institutionnelles peuvent être différentes. L'auteur met ainsi en exergue cinq types de réactions, de l'organisation passive à la résistance active : acquiescement, compromis, évitement, défiance et manipulation.

Comme le souligne Lounsburry (2008), l'un des intérêts de la TNI est de considérer le cadre institutionnel comme un facteur explicatif. D'autre part, si la TNI n'est pas seulement employée comme une explication d'un isomorphisme des pratiques, elle est particulièrement intéressante dans la mise en exergue de dynamique de pouvoir et de tension entre acteurs.

Dans une telle perspective, Carassus *et al.* (2013) proposent un cadre théorique s'inscrivant dans la TNI, visant à expliquer l'adoption des innovations managériales dans les organisations publiques.

2.1.2. Le cadre théorique de Carassus et al. (2013)

Dans un papier récent, Carassus *et al.* (2013) cherchent à mettre en exergue les facteurs qui déterminent et influencent les innovations managériales dans les organisations publiques. Les auteurs s'intéressent à trois collectivités locales françaises et à l'arrivée de pratiques de management orientées performance dans celles-ci. Carassus *et al.* (2013) posent qu'il existe une tendance à la surestimation du cadre néo-institutionnel dans le cadre de l'étude de l'adoption des innovations par les organisations publiques. Partant de leurs trois études de cas, les auteurs proposent de modéliser les facteurs impactant l'adoption et l'implémentation des innovations managériales (Illustration 47).

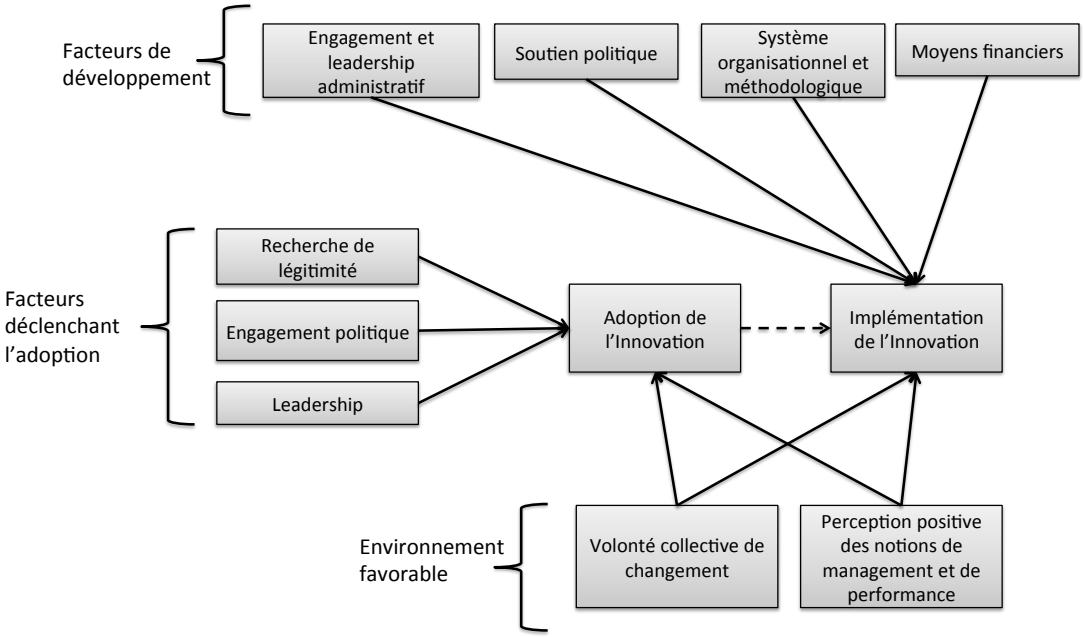


Illustration 47 : *Facteurs influençant les innovations managériales dans le secteur public, d'après Carassus et al. (2013)*

Les auteurs distinguent trois méta-groupes de facteurs. Le premier concerne les facteurs déclenchant l'adoption qui s'inscrivent dans une caractérisation de la direction de l'organisation et des relations entre cette direction et son environnement externe. La volonté d'une recherche de légitimité est ainsi perçue comme un facteur déclenchant l'adoption. On pourrait parler ici de motivation extrinsèque. Cependant, comme le soulignent Carassus *et al.* (2013), l'adoption d'une innovation dans les organisations publiques ne dépend pas uniquement de ce type de facteurs issus des théories néo-institutionnelles. Ainsi, l'engagement politique, c'est-à-dire la propre conviction de la direction de la nécessité d'un tel outil pour une meilleure gestion, est également soulevé. Il s'agit ici d'une motivation intrinsèque. Enfin, le leadership de la direction est souligné comme nécessaire pour engager le changement.

Concernant l'implémentation, les auteurs mettent en exergue un méta-groupe de facteurs favorisant le développement : l'engagement et le leadership administratif qui fait référence à un soutien technique et à des fonctions supports appuyant la démarche. Le soutien politique, pour sa part, peut

être entendu comme un soutien hiérarchique. Enfin, le système organisationnel et méthodologique qui vise à définir les méthodes, rôles et responsabilités de chacun, contribue à l'accompagnement du projet et des salariés. Il s'agit d'accompagner le changement.

Les auteurs distinguent un dernier méta-groupe : l'environnement favorable. Celui-ci renvoie plus particulièrement à un environnement interne et s'inscrit dans une perspective peu étudiée dans les travaux institutionnels qui font le plus souvent référence à l'environnement et aux *stakeholders* externes à l'organisation. Ainsi, pour les auteurs, l'adoption et l'implémentation ne peuvent se faire que dans le cas de volonté collective de changement et lorsque les individus de l'organisation ont une vision positive des concepts de management et de performance. Comme nous le verrons par la suite, un tel développement invite à étudier l'attitude des parties prenantes face à l'outillage de gestion dans les organisations.

2.1.3. Le cadre théorique de Thong et Yap (1995)

Thong et Yap (1995) étudient les facteurs impactant l'adoption des technologies de l'information dans les petites entreprises (*Small Business*). Les auteurs considèrent que les principaux types de variables impactant l'adoption d'une innovation sont les caractéristiques individuelles et les caractéristiques organisationnelles. Partant de ce postulat, ils considèrent six variables :

- *l'esprit d'innovation du directeur (CEO) de l'entreprise.* Pour les auteurs, si le directeur lui-même n'est pas enclin à l'innovation, le reste de l'organisation aura des difficultés à l'être. Le directeur est ainsi le premier moteur de l'adoption d'une innovation ;
- *l'attitude du directeur vis-à-vis de l'adoption de l'innovation.* Cette seconde variable rejoint la première mais porte plus particulièrement sur l'innovation en question. Le construit renvoie ici à celui développé notamment dans le modèle d'acceptation des technologies (TAM) ;
- *les connaissances et aptitudes techniques du directeur concernant les technologies de l'information.* Cette variable renvoie à celle d'efficacité personnelle (*Self-Efficacy*) mais également indirectement à celle d'expérience ou de formation ;
- *la taille de l'organisation.* Les auteurs posent de façon classique dans leur étude que les organisations les plus importantes sont celles qui adoptent le plus, ou le plus facilement les innovations ;
- *la compétitivité au sein de l'environnement.* Elle fait référence pour les auteurs à la concurrence à laquelle l'entreprise a à faire face dans son propre secteur d'activité ;
- *l'intensité de l'information.* Elle fait référence à la quantité d'informations nécessaires à l'entreprise (sur l'environnement, les produits et services présents dans l'environnement) pour fournir ses produits et services. L'hypothèse étant que plus le besoin d'information sera important, plus l'organisation sera encline à adopter un système d'information.

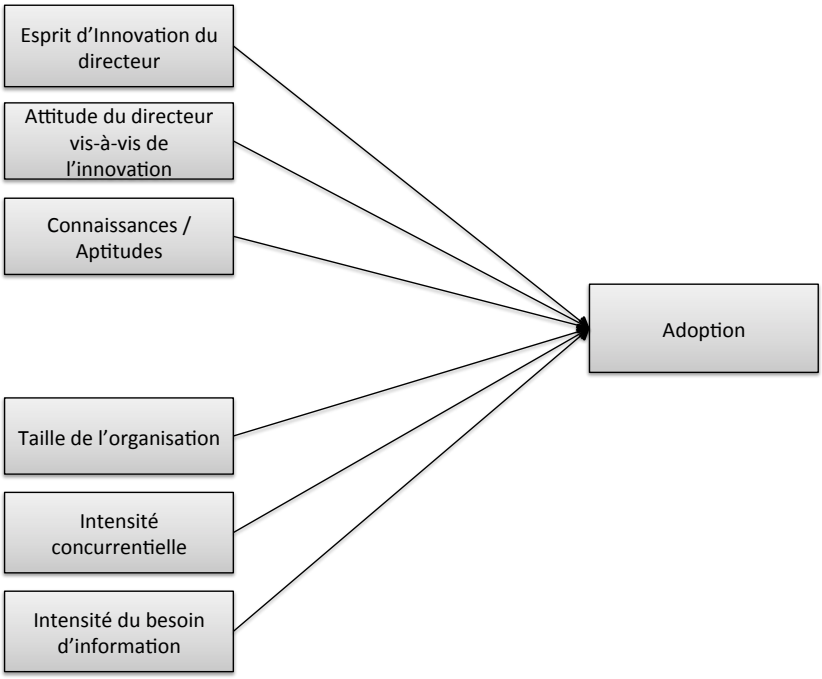


Illustration 48 : *Modélisation du cadre théorique de Thong et Yap (1995)*

Au-delà de ces cadres théoriques mobilisant des variables de type psycho-social ou comportemental, notre revue de la littérature nous permet de mettre en exergue certains modèles s'appuyant sur des variables « objectives » de premier niveau.

2.2. Les cadres théoriques expliquant les comportements d'adoption et d'usage(s) principalement avec des variables de premier niveau portant sur l'environnement et l'individu utilisateur

Certains auteurs, pour expliquer l'adoption et la mise en œuvre des innovations, ont préféré mobiliser des variables objectives afin de caractériser l'environnement et les individus. Si Damanpour et Schneider (2006) étudient à la fois l'adoption et la mise en œuvre (2.2.1.), Kimberly et Evanisko (1981) n'étudient que la phase d'adoption (2.2.2.). Plusieurs auteurs étudiant plus particulièrement les outils de gestion se sont inscrits dans ces cadres théoriques (2.2.3.).

2.2.1. Le cadre théorique de Damanpour et Schneider (2006)

Damanpour et Schneider (2006) étudient les facteurs impactant l'adoption des innovations dans les organisations territoriales (mairies) aux États-Unis. Afin d'expliquer ces trois phases, Damanpour et Schneider (2006) mobilisent uniquement des variables faisant référence à l'environnement, l'organisation et l'individu (Illustration 49).

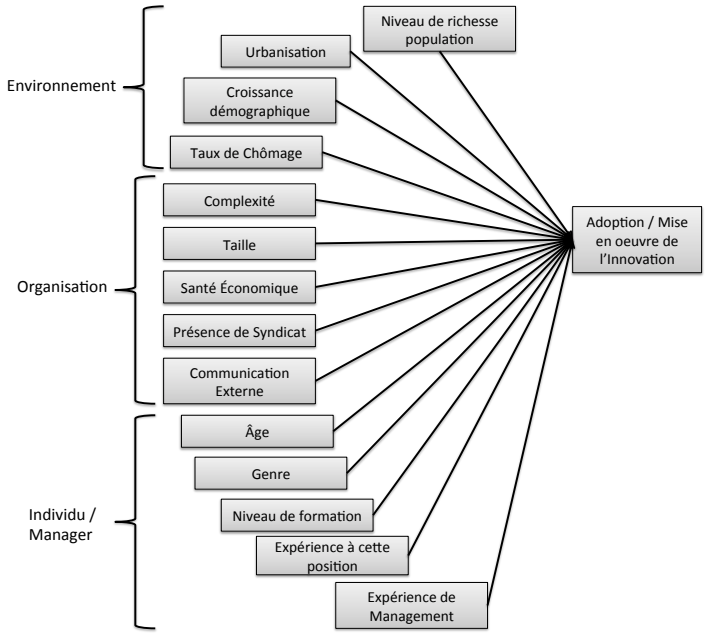


Illustration 49 : *Cadre théorique d'explication de l'adoption et de la mise en œuvre des innovations dans les organisations publiques, d'après Damanpour et Schneider (2006)*

Le tableau suivant reprend les résultats obtenus dans le cadre de l'étude :

Variable	Résultat
Urbanisation	L'impact de l'urbanisation n'est pas significatif sur les différentes phases d'adoption .
Niveau de richesse de la population	Le niveau de richesse de la population est corrélé positivement aux différentes phases (initiation, adoption, implémentation) d'adoption d'une innovation.
Croissance démographique	La croissance démographique de la collectivité locale est corrélée positivement aux différentes phases (initiation, adoption, implémentation) d'adoption d'une innovation.
Taux de chômage	Le taux de chômage n'a pas d'impact significatif sur les différentes phases d'adoption d'une innovation.
Taille de l'organisation	La taille de l'organisation impacte positivement les différentes phases d'adoption d'une innovation.
Complexité de l'organisation	Seule la phase d'initiation est impactée positivement et significativement par la complexité de l'organisation.
Santé économique de l'organisation	Seule la phase d'adoption est impactée positivement et significativement par le niveau de santé économique de l'organisation.
La présence de syndicat	La phase d'adoption est impactée négativement et significativement par la présence de syndicat. Les corrélations ne sont en revanche pas significatives avec les phases d'initiation et de mise en œuvre. Les auteurs suggèrent que l'existence de syndicat a une forte influence négative sur les gestionnaires qui décident d'adopter une innovation.
Communication externe	Il existe une corrélation positive et significative entre la communication externe et les trois phases d'adoption.
Âge du manager	Pas d'impact significatif sur les phases d'adoption.
Genre	Pas d'impact significatif sur les phases d'adoption.

Niveau de formation	Pas d'impact significatif sur les phases d'adoption.
L'expérience à ce poste	Seule la phase d'adoption est impactée positivement et significativement.
L'expérience en management	Toutes les phases d'adoption sont impactées positivement par l'expérience en management.

Tableau 67 : *L'impact des variables soulevées par Damanpour et Schneider (2006) sur l'adoption de l'objet*

Les auteurs ne sont pas les premiers à mobiliser ce type de variable pour expliquer l'adoption d'une innovation. Kimberly et Evanisko (1981) ont adopté un positionnement similaire.

2.2.2. Le cadre théorique de Kimberly et Evanisko (1981)

Kimberly et Evanisko (1981) étudient les innovations au sein du secteur de la santé. Les auteurs interrogent 20 innovations qui sont à la fois des innovations techniques médicales (12) et des innovations managériales (8). Afin d'obtenir des réponses, ils s'adressent au directeur administratif de l'hôpital et au chef de médecine (directeur médical). Les variables mobilisées pour expliquer l'adoption des innovations sont les suivantes :

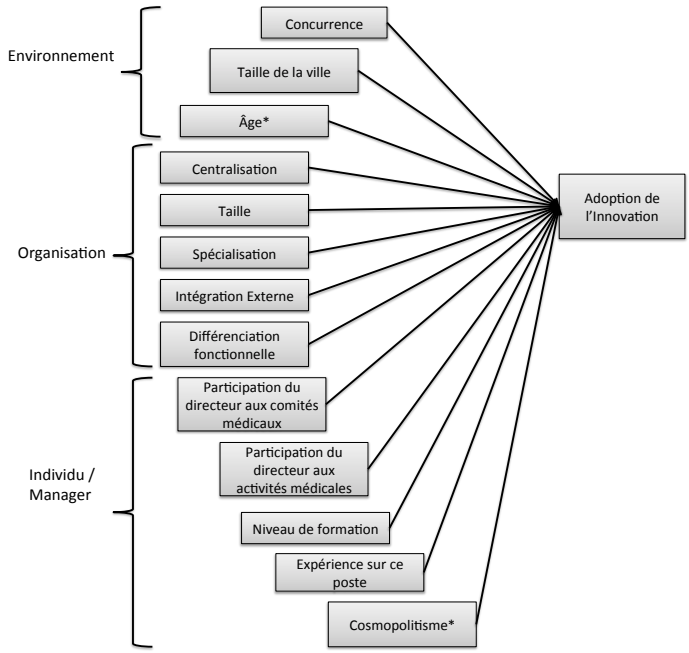


Illustration 50 : *Représentation simplifiée des variables explicatives de l'adoption d'une innovation, d'après Kimberly et Evanisko (1981)*

* Note en page suivante.

Les résultats de l'étude empirique concernant les innovations managériales sont les suivants :

Variable	Résultats
Le cosmopolitisme	Seul le cosmopolitisme du directeur administratif a un impact positif sur le comportement d'adoption des innovations managériales. Pas de relation significative avec le cosmopolitisme du chef de médecine.
Le niveau de formation	Le niveau de formation du directeur administratif a un impact positif et significatif sur le comportement d'adoption.
La taille de l'organisation	La taille de l'organisation est reliée significativement et positivement au comportement d'adoption.
La concurrence	L'existence d'une concurrence est reliée positivement et significativement au comportement d'adoption des innovations managériales.
Les autres variables n'entretiennent aucune relation significative avec le comportement d'adoption.	

Tableau 68 : *Impact des variables du modèle de Kimberly et Evanisko (1981) sur les innovations managériales*

Bien que les auteurs n'abordent pas particulièrement les caractéristiques des innovations managériales dans le cadre de leur modèle, leur volonté de distinguer les résultats selon que l'innovation est technique ou managériale invite à étudier les différents facteurs explicatifs de l'adoption selon le type d'innovation. En effet, comme le soulignent les auteurs, il est probable que certaines innovations soient meilleures que d'autres et que de ce fait, le jugement qui en découle impacte le comportement d'adoption[213].

2.2.3. Des travaux en Sciences de Gestion portant sur l'adoption d'outils de gestion en particulier

Chatelain (1996, 1998), dans une étude portant sur les pratiques de contrôle dans les musées, met en exergue l'importance des variables contingentes caractérisant l'organisation. L'auteur montre ainsi que « *le statut administratif du musée, sa taille et l'autonomie dont il jouit* » vont impacter les pratiques de contrôle (*ibid*., 1998, p. 21). Notons que si l'auteur indique s'intéresser également aux caractéristiques des gestionnaires à travers leur fonction, leur ancienneté ou leur formation, il ne retient pas ces variables dans sa lecture des facteurs explicatifs des pratiques de contrôle.

---

[213] « *It is not unreasonable to expect that some innovations might be "better" than others, and that judgments about quality might influence adoption behavior* ». (Kimberly et Evanisko, 1981, p. 683)

* Notons que les auteurs inscrivent l'âge dans l'environnement alors qu'ils font référence à l'âge de l'hôpital (il s'agit dans ce cadre d'une caractéristique de l'organisation). Concernant le cosmopolitisme, les auteurs le définissent comme le degré auquel le directeur d'hôpital ou le chef de médecine ont des relations / contacts avec d'autres collègues en dehors de leur cadre de travail immédiat. Il s'agit d'une forme de relation externe professionnelle permettant de stimuler la connaissance des innovations ou la connaissance des pratiques des collègues ou concurrents. Un tel concept pourrait être relié à celui d'isomorphisme développé dans le cadre de la Théorie Néo-Institutionnelle (Meyer, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983).

Gosselin (1997) mobilise pour sa part des variables ne concernant que l'organisation pour expliquer l'adoption et l'implémentation de *l'Activity Based Costing* (ABC) dans les organisations. L'auteur retient ainsi *le type de stratégie, le niveau de centralisation, le degré de différenciation verticale* (nombre de niveaux hiérarchiques) et *la formalisation* qui fait référence au degré de formalisation et de normalisation des emplois dans une organisation. Plus récemment, l'auteur s'inscrit dans une perspective identique pour expliquer les usages des systèmes de mesure de la performance (Gosselin, 2011).

Germain (2004), pour étudier les pratiques du *Balanced Scorecard,* retient trois variables : *la taille des organisations, la structure* (centralisée ou décentralisée) et *l'environnement* (stable et simple ou incertain et complexe).

Sponem (2002) cherche à expliquer la diversité des rôles et des pratiques du budget en mobilisant cinq variables. La plupart d'entre elles concernent l'environnement ou l'organisation : *décentralisation de l'organisation, interdépendance, stratégie*. Une autre s'inscrit davantage dans une perception de l'environnement par l'individu potentiellement utilisateur : *incertitude de l'environnement*. Enfin, la dernière concerne plus particulièrement la connaissance de l'individu ou du groupe d'individus potentiellement utilisateurs : *la connaissance du processus de transformation*.

Plus récemment, Sponem (2010) reprend ce cadre théorique contingent pour expliquer les pratiques budgétaires. L'auteur mobilise *l'incertitude de l'environnement, la complexité de la technologie, le niveau de décentralisation, la stratégie et la taille de l'entreprise*. Il ajoute dans une approche néo-institutionnelle les variables suivantes à son modèle : *l'appartenance de l'entreprise à un groupe et les relations qu'elle a avec le groupe, le fait qu'elle soit ou non cotée en Bourse, le type d'actionnaire principal, la formation du dirigeant*. Concernant l'appartenance au groupe, Sponem (2010) fait référence aux travaux de DiMaggio et Powell (1983) qui soulignent qu'il « *est courant pour les filiales de se voir imposer des mécanismes de reporting standardisés. Les filiales sont contraintes d'adopter des pratiques comptables, d'évaluation de la performance et des plans budgétaires compatibles avec la politique de l'organisation parente* » (*ibid.*, p. 151).

Abernethy et Bouwens (2005) proposent d'expliquer l'adoption des innovations comptables par *le niveau de décentralisation des droits de décision* sur le manager. Ce dernier est décomposé en deux perspectives *: l'autonomie du manager concernant ces méthodes de travail ou le fonctionnement de son équipe* et son *influence sur la conception, l'adoption ou l'alimentation de l'outil en question*. Une telle perspective renvoie notamment à des concepts tels que la latitude du manager (Charreaux, 1996) ou encore l'importance des normes sociales (Taylor et Tood, 1995).

Notons enfin que Chenhall (2003) propose une lecture synthétique des variables contingentes les plus importantes développées dans la littérature. L'auteur retient ainsi *l'environnement externe,* à travers notamment le degré d'incertitude de cet environnement et le degré de compétition (concurrence), mais également *la technologie et les modes de production employés*, *la structure organisationnelle*, *la taille de l'organisation, la stratégie et la culture*.

Nous avons cherché ici à expliquer l'adoption des innovations par des facteurs de type environnemental ou individuel. Deux types de modèles sont à distinguer dans cette approche : les modèles basés principalement sur des variables comportementales et psycho-sociales (Carassus *et al.*, 2013 ; Thong et Yap, 1995, Théorie Néo-Institutionnelle) et les modèles basés principalement sur des variables observables de contingence (Damanpour et Schneider, 2006 ; Kimberly et Evanisko, 1981 ; Chatelain, 1996 ; Gosselin, 1997 ; Sponem 2002, 2010).

Variables « descriptives / observables »	**Variables « comportementales – psycho-sociales / non observables »**
➢ **Caractérisation de l'environnement** ▪ <u>Environnement interne = Organisation</u> o *Taille de l'organisation* (Kimberly et Evanisko, 1981 ; Chatelain, 1996 ; Thong et Yap, 1995 ; Damanpour et Schneider, 2006 ; Sponem 2010). o *Spécialisation, Centralisation, Différenciation fonctionnelle* (Gosselin, 1997). Peut être rapproché de la notion de *structure* chez Germain (2004). o Santé économique, Présence de syndicat, Communication externe (Damanpour et Schneider, 2006) o *Statut administratif, Autonomie* (Chatelain, 1996) o *Culture* (Chenhall, 2003) o *Type d'actionnaire, Cotation en Bourse* (Sponem, 2010) ▪ <u>Environnement Externe = Au-delà de l'organisation (Damanpour et Schneider, 2006)</u> o *Urbanisation* o *Niveau de richesse de la population* o *Croissance démographique* o *Taux de chômage* ➢ **Caractérisation de l'individu** o *Âge, Genre, Niveau de formation, Expérience* (Damanpour et Schneider, 2006 ; Sponem, 2010 ; Kimberly et Evanisko, 1981) o *Cosmopolitisme* (Kimberly et Evanisko, 1981)	➢ **Caractérisation de l'environnement** ▪ <u>Attitude / Volonté des parties prenantes perçue par l'individu</u> o *Pression ou soutien par des parties prenantes externes* : Théorie Néo-Institutionnelle, *Soutien politique* (Carassus *et al.*, 2013), *Décentralisation des droits de décision* (latitude managériale) (Abernethy et Bouwens, 2005). À noter que les Normes Sociales sont indirectement évaluées par Sponem (2010) à travers les notions de cotation en Bourse ou d'appartenance à une autre organisation. ▪ <u>Conditions facilitatrices</u> o *Moyens financiers* disponibles (Carassus *et al.*, 2013) o *Engagement et leadership administratif* (Carassus *et al.*, 2013). Fait référence à un soutien de fonction support. ▪ <u>Caractérisation de l'organisation et de l'environnement perçu par l'individu</u> o *Stabilité et Complexité de l'environnement* (Germain, 2004 ; Sponem, 2002, 2010) o *Intensité concurrentielle perçue* (Thong et Yap, 1995 ; Kimberly, 1981) o *Intensité du besoin d'information* (Thong et Yap, 1995) ➢ **Caractérisation de l'individu** o Leadership o *Engagement politique* (Carassus *et al.*, 2013) qui peut être rapproché d'une *Motivation Intrinsèque* (Davis *et al.*, 1992) o *Recherche de légitimité* (Carassus *et al.*,

	2013) à rapprocher de *Motivation Extrinsèque*. ○ *Esprit d'innovation* (Thong et Yap, 1995) ○ *Attitude* (Thong et Yap, 1995) ○ *Connaissance et Aptitude technique* (Thong et Yap, 1995). Peut être rapproché de l'Efficacité personnelle (Bandura, 1977)

Tableau 69 : *Synthèse des principales variables « objectives » et « subjectives » mobilisées dans le cadre des modèles expliquant l'adoption et l'usage à partir des variables environnementales et individuelles*

Ces modèles ignorent à leur tour les caractéristiques de l'innovation, qu'elles soient objectives ou perçues par l'individu pour expliquer les comportements. Partant de ce constat, des chercheurs ont proposé des modèles intégrant ces trois dimensions : environnement (donc l'organisation), individu et innovation (outil). Nous revenons sur ces cadres théoriques dans la section suivante.

Section 3 : Des modèles inscrivant leurs explications de l'adoption et des usages dans une relation « Individu - Outil – Environnement »

Nous avons pu présenter dans le cadre des deux premières sections des modèles cherchant à expliquer les comportements d'adoption ou d'usage soit à partir des caractéristiques de l'individu et de l'innovation, soit à partir des caractéristiques de l'individu et de l'environnement. Bien que ces cadres théoriques soient complémentaires, aucun ne propose un modèle intégrateur prenant en compte les trois méta-facteurs que sont l'individu, l'environnement et l'innovation. Certains auteurs ont tenté de répondre à cette limite en proposant des modèles intégrant ces trois dimensions.

3.1. Les cadres théoriques expliquant les comportements d'adoption et d'usage(s) avec des variables portant sur l'individu, l'environnement et l'innovation

Les modèles qui visent à expliquer les comportements d'adoption et d'usage à partir des variables portant sur l'individu, l'environnement et l'innovation mobilisent donc tous quasi exclusivement des facteurs psycho-sociaux ou comportementaux pour expliquer les comportements d'adoption ou d'usage.

Nous reviendrons tout d'abord sur la Théorie de l'Action Raisonnée (Fishbein et Ajzen, 1975) (3.1.1.) puis nous aborderons la Théorie du Comportement Planifié (Ajzen, 1985 ; 1991) (3.1.2.), la Théorie

du Comportement Planifié Décomposée (Taylor et Todd, 1995) (3.1.3.), la Théorie du Comportement Interpersonnel (Triandis, 1979) (3.1.4.) et enfin la Théorie Unifiée de l'Acceptabilité et de l'Usage des Technologies (Venkatesh *et al.*, 2003) (3.1.5.).

3.1.1. La Théorie de l'Action Raisonnée – TRA (Fishbein et Ajzen, 1975)

D'un point de vue chronologique, la Théorie de l'Action Raisonnée peut être présentée comme le premier modèle visant à expliquer les intentions d'adoption d'un comportement. Ce modèle s'inscrit dans le courant de la psychologie sociale. Il cherche à expliquer un comportement par le biais d'une intention de comportement à partir de deux déterminants principaux :

- l'attitude de l'individu par rapport à un comportement donné ;
- les normes subjectives perçues par l'individu.

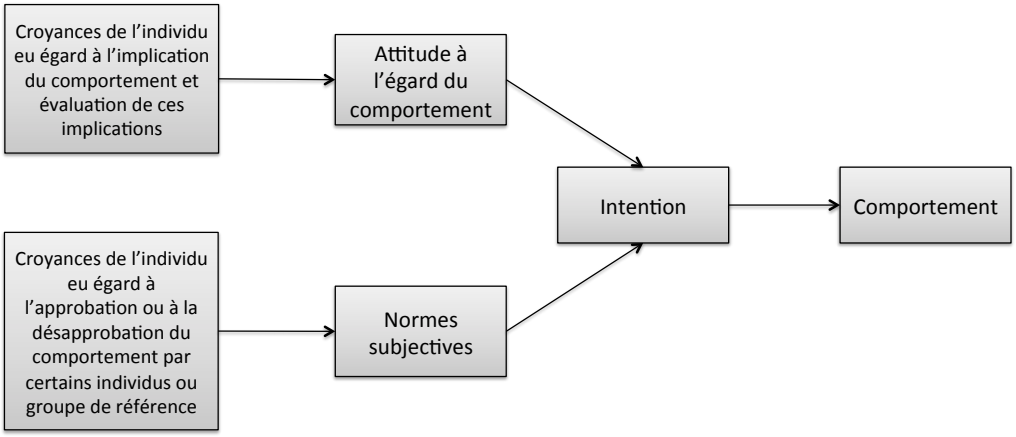


Illustration 51 : *Théorie de l'Action Raisonnée – TRA (Fishbein et Ajzen, 1975)*

Construits	Définitions
L'attitude	« *Le terme attitude fait référence au positionnement d'une personne dans un choix "bi-polaire" à l'égard d'un objet, d'une action ou d'un comportement. L'attitude représente un sentiment général de l'individu, favorable ou non favorable envers un objet.* » (Fishbein et Ajzen, 1975, p. 216)
Norme subjective	« *La perception par l'individu que les gens importants pour lui, pensent qu'il devrait ou ne devrait pas avoir le comportement en question.* » (Fishbein et Ajzen, 1975, p. 302)

Tableau 70 : *Définitions des principaux construits de la TRA*

Comme le soulignent Terrade *et al.* (2009, p. 386) : « *L'intérêt de ce (…) modèle est d'introduire le contexte social normatif ainsi que l'intention comportementale.* »

Miniard, Obermiller et Page (1982) ont utilisé la TRA pour comprendre le comportement d'achat d'une marque particulière de boisson. Les recherches en marketing sur le comportement vis-à-vis des marques ont nettement mobilisé ces travaux. Sheppard *et al.* (1988) en proposent une revue intéressante. Certains travaux ayant mobilisé la TRA portent plus particulièrement sur les outils ou

pratiques de gestion. Ainsi, East (1993) mobilise la théorie pour prédire les décisions d'investissement, Liker et Sindi (1997) étudient l'acceptation des systèmes experts dans des cabinets comptables américains, Wu (2003) s'intéresse à l'acceptation des technologies de l'information dans les organisations dans une optique de réingénierie des processus.

Cependant, ce modèle pose que le comportement est uniquement sous l'influence directe finale de l'individu : c'est l'intention de l'individu qui va définir en dernier ressort le comportement. Ce constat, souligné comme une limite par la littérature, a amené les auteurs à proposer une évolution de ce modèle théorique par le biais de la Théorie du Comportement Planifié (Ajzen, 1985 ; 1991).

3.1.2. La Théorie du Comportement Planifié (Ajzen, 1985 ; 1991)

La Théorie du Comportement Planifié (TCP) est une « évolution » de la Théorie de l'Action Raisonnée. La TCP ne rejette pas le modèle de la TRA. En effet, comme le souligne Ajzen (1987), la TRA est plutôt un cas particulier de la TCP où le contrôle du comportement dépend entièrement de l'individu. La différence entre les deux modèles tient à l'intégration d'un nouveau construit : « le contrôle comportemental perçu ». Il s'agit d'évaluer les ressources et les possibilités qui s'offrent à une personne pour réaliser son comportement (Ajzen, 1991). Ainsi, contrairement à la TRA qui pose l'hypothèse que le comportement est sous le contrôle exclusif de l'individu, la TCP considère que la personne peut être empêchée de réaliser son comportement du fait du manque d'opportunités ou de ressources (Ajzen, 1985).
Le modèle pose, de la même façon que pour la théorie de l'action raisonnée, que le comportement (*behavior* = **B**) est une fonction directe de l'intention (*behavioral intention* = **BI**) et du contrôle comportemental perçu (*perceived behavioral control* = **PBC**). De plus, l'intention est formée à partir de l'attitude (**A**), des normes subjectives (*subjective norms* = **SN**) et également du contrôle comportemental perçu (**PBC**), (Taylor et Todd, 1995).

Nous pouvons donc poser les relations suivantes :

$$\boldsymbol{B = w_1 BI + w_2 PBC}$$

$$\boldsymbol{BI = w_3 A + w_4 SN + w_5 PBC}$$

Chacun des déterminants de l'intention, c'est-à-dire l'attitude, les normes subjectives et le contrôle comportemental perçu sont déterminés par des croyances sous–jacentes : croyances attitudinales, croyances normatives et croyances de contrôle.

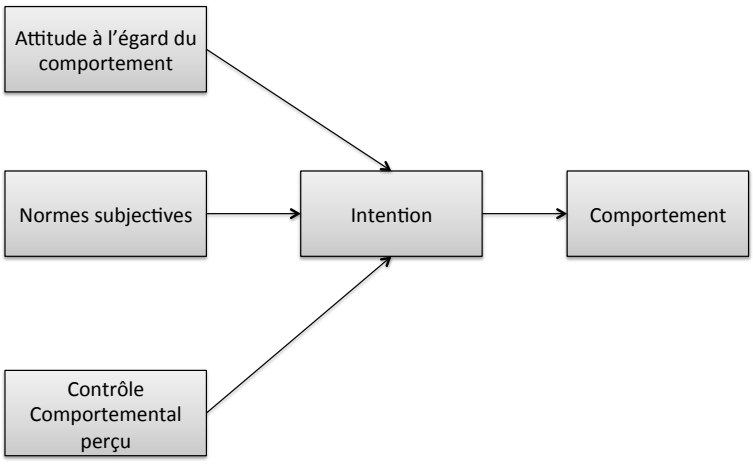


Illustration 52 : *Théorie du Comportement Planifié, modélisation (Ajzen, 1985 ; 1991)*

Construits	Définitions
Attitude	L'auteur reprend sa propre définition donnée dans le cadre de la TRA.
Norme subjective	L'auteur reprend sa propre définition donnée dans le cadre de la TRA.
Contrôle comportemental	Perception par l'individu de contrainte interne et/ou externe sur son comportement.

Tableau 71 : *Définitions des principaux construits de la TCP*

Nombre de travaux ont mobilisé avec succès cette théorie afin d'expliquer et de comprendre l'acceptation et l'usage d'une variété de « technologies ». On peut citer notamment Taylor et Todd (1995) qui utilisent la TCP pour expliquer les usages d'un centre de ressources informatiques par les étudiants d'une école de commerce. Harrison *et al.* (1997) mobilisent pour leur part la TCP pour expliquer et prédire les décisions d'adoption des technologies de l'information par les dirigeants de PME. Plus récemment, Sousa et Goodhue (2003) mobilisent cette théorie pour comprendre les usages d'un ERP. Hung et Chang (2005), dans une étude comparative des modèles TAM, TCP et TCP « décomposée », étudient l'usage des services WAP (*Wireless Application Protocol*). Huh *et al.* (2009), dans une étude comparative, étudient les usages de systèmes d'information hôteliers.
Ce modèle a connu une évolution par Taylor et Todd (1995) qui ont proposé une « Théorie du Comportement Planifié Décomposée ».

3.1.3. La Théorie du Comportement Planifié Décomposée (Taylor et Todd, 1995)

Le modèle du comportement planifié « décomposé » est proposé par Taylor et Todd (1995) afin de combler deux limites qu'ils soulèvent dans le modèle TCP. La première fait référence au fait que les construits du modèle, *l'attitude, les normes subjectives et le contrôle comportemental perçu* sont en fait des construits unidimensionnels définis chacun par les croyances qui peuvent s'y rattacher (Taylor et

Todd, 1995). Cela signifie qu'un construit est défini par un ensemble de croyances et que ces croyances restent les mêmes. Armitage et Conner (1999) montrent que « *l'attitude n'est pas toujours diachroniquement associée avec les mêmes croyances comportementales* ». Pour combler cette limite, Taylor et Todd proposent de « décomposer » les construits de la théorie en « sous-construits ».

De plus, l'ensemble des croyances utilisées et proposées dans le modèle TCP pour définir les construits, et notamment celles se rattachant à l'attitude, sont « *idiosyncratiques à l'objet et aux paramètres de l'étude* ». Ceci rend la TCP difficilement « opérationnalisable », contrairement au modèle TAM qui propose d'évaluer des ensembles de croyances par le biais de construits génériques type « facilité d'usage » et « utilité perçue ». Afin de répondre à ces deux limites, Taylor et Todd proposent le modèle suivant :

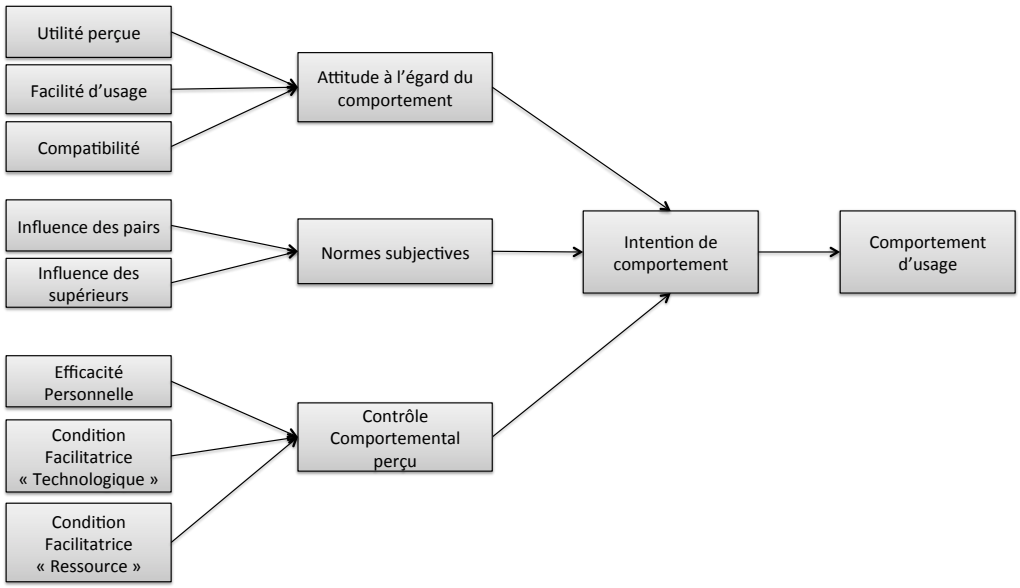


Illustration 53 : *Théorie du Comportement Planifié Décomposée (Taylor et Todd, 1995)*

Construits	Définitions
Attitude envers le comportement	Le construit lui-même est adapté des modèles TRA et TCP. Les dimensions du construit proviennent des modèles IDT-PCI (Compatibilité) et TAM (Utilité Perçue et Facilité d'Usage)
Norme subjective	Le construit lui-même est adapté des modèles TRA et TCP. Il propose cependant deux dimensions du construit : Normes subjectives provenant des pairs, normes subjectives provenant des supérieurs.
Contrôle comportemental perçu	Le construit lui-même est adapté des modèles TRA et TCP. Les dimensions proviennent du modèle de Bandura (Efficacité Personnelle) et du modèle de Triandis (1979) pour les conditions facilitatrices. Il s'agit de « *facteurs environnementaux facilitant le comportement étudié* » (Kefi, 2010). L'auteur ajoute la distinction : ressource / technologie dans les conditions facilitatrices. La technologie peut faire référence à l'existence d'un outil ou d'une technique susceptible d'aider l'adoption, tandis que la ressource peut faire référence à des moyens financiers mais également humains (fonction support susceptible d'assurer une aide dans l'usage de l'outil).

Tableau 72 : *Définitions des principaux construits de la Théorie du Comportement Planifié Décomposée*

3.1.4. La Théorie du comportement Interpersonnel (Triandis, 1979) et évolutions

La théorie du comportement interpersonnel a été développée pour comprendre les comportements d'adoption des technologies de l'information. Le modèle proposé reprend pour partie les construits développés dans le cadre des modèles précédents.

Nous présentons ici un modèle simplifié couramment repris dans la littérature académique (Thompson *et al.*, 1991 ; Limayem et Chabchoub, 1999 ; Gagon *et al.*, 2003).

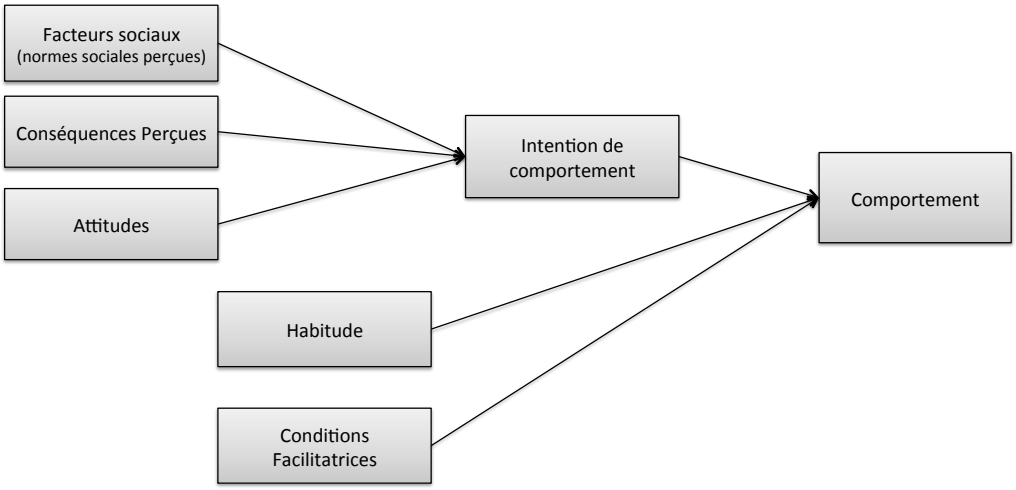


Illustration 54 : *Théorie du Comportement Interpersonnel, version simplifiée, d'après Triandis (1979)*

Construits	Définition
Habitudes	Les habitudes peuvent être apparentées aux réflexes en y ajoutant le concept d'apprentissage. Il s'agit de comportements liés à une situation qui sont devenus des automatismes. Ils produisent sans qu'il y ait d'instruction (Triandis, 1979, p. 204)
Conditions facilitatrices	Une personne peut avoir l'intention de réaliser un comportement mais être incapable de le faire du fait de conditions facilitatrices faibles. Les conditions facilitatrices sont des facteurs objectifs qui peuvent rendre plus ou moins simple la réalisation d'un acte (Triandis, 1979, p. 205).
Facteurs sociaux	Il s'agit de l'internalisation par l'individu de la culture subjective, des normes et valeurs de son « groupe de référence » (Triandis, 1979, p. 210).
Attitude / Affect	L'auteur l'emploie dans un sens plus strict que la littérature qui le précède (système émotionnel de l'individu). Pour lui, cela se réfère au sentiment de joie, d'exaltation, de plaisir ou au contraire de dégoût ou de haine envers la réalisation d'un acte ou comportement (Triandis, 1979, p. 211).
Conséquences perçues	Chaque comportement ou acte possède des conséquences perçues. L'individu va évaluer les aspects positifs ou négatifs de ces conséquences. Il ajuste son comportement selon le degré de certitude avec lequel un acte entraînera une conséquence particulière (Limayem et Chabchoub, 1999).

Tableau 73 : *Définitions des principaux construits de la Théorie du Comportement Interpersonnel*

Bien que ce modèle ait connu un moindre succès, Thompson *et al.* (1991), Bergeron *et al.* (1995), tests à l'appui, n'hésitent pas à affirmer que le modèle est « *au moins aussi puissant que le modèle d'Ajzen en terme de prédiction et supérieur à ce modèle sur d'autres aspects* » (Thompson *et al.*, 1991, cités par Limayem et Chabchoub, 1999).

Le modèle de Triandis (1979) semble valable pour expliquer le comportement des individus et celui des organisations (Bergeron *et al.* 1992, 1995 ; Limayem, Roy et Bergeron, 1994). Il pose que le comportement d'un individu ou d'une organisation est déterminé par ce qu'il aimerait faire (attitudes), par ce qu'il pense qu'il devrait faire s'il suit l'influence sociale (facteurs sociaux), par ce qu'il a l'habitude de faire (habitudes), par les conséquences qu'il associe au comportement en question (conséquences perçues) et selon les conditions facilitatrices qui peuvent se présenter ou non à lui (Limayem et Chabchoub, 1999).

Un certain nombre d'études ont mobilisé ce modèle. Bergeron *et al.* (1995) ainsi que Limayem et Chabchoub (1999) étudient l'utilisation de systèmes informatisés. Thompson *et al.* (1991) proposent un modèle d'utilisation des PC (MUPC). Les auteurs ajoutent deux construits : l'adéquation de la tâche (*Job Fit* : mesure l'adéquation entre l'usage d'un PC et l'amélioration de la performance) et la complexité (perception de la difficulté de compréhension et d'usage de l'innovation). Thompson *et al.* (1991) remarquent à l'époque qu'il s'agit de la première application du modèle de Triandis pour expliquer l'usage des systèmes d'information. Plus récemment, Cheung *et al.* (2000) étudient les usages d'internet dans un environnement de travail tandis que Chang *et al.* (2008) l'utilisent pour comprendre et analyser les usages d'un ERP.

Le modèle de Triandis a la particularité d'être relativement développé et de proposer un nombre important de variables et de relations (34 relations). De ce fait, les études mobilisent en règle générale une partie du modèle, la partie centrale présentant quatre à six construits, et l'adaptent à un contexte particulier.

Cette adaptation à un contexte se fait par l'adjonction de variables contextuelles. Ainsi, Hayley et Lyman (1990) et Limayem et Chabchoub (1999) montrent que la taille d'une organisation a une influence positive sur les conditions facilitatrices ou encore que le chiffre d'affaires ainsi que le budget destiné à l'informatique influencent positivement les conditions facilitatrices d'implantation de telles mesures (Limayem *et al.*, 1994b).

3.1.5. Théorie Unifiée de l'Acceptabilité et de l'Usage des Technologies (UTAUT – Venkatesh et al., 2003)

En réalisant une synthèse des modèles explicatifs et prédictifs des comportements, Venkatesh *et al.* (2003) mettent en exergue sept construits pouvant expliquer et prédire les intentions ou les usages. Les auteurs posent l'hypothèse que quatre de ces construits jouent un rôle significatif comme déterminant direct des comportements (acceptation, usages, etc.) : *performance expectancy, effort*

expectancy, social influence, and facilitating conditions. Ils ajoutent à leur modèle quatre variables modératrices : *le genre, l'âge, l'expérience, la volonté d'usage*.

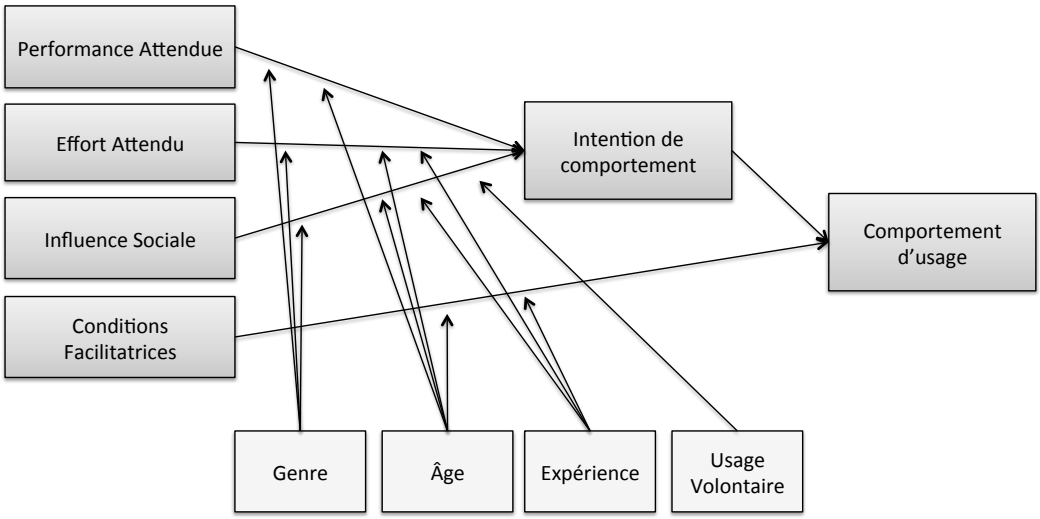


Illustration 55 : *Modèle Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT – Venkatesh et al., 2003)*

Les construits sont définis de la façon suivante :

Construit à impact direct	Définition	Construit d'origine (issu des autres modèles)
Performance attendue	Elle définit le degré de gain de performance dans une tâche auquel s'attend un individu (Venkatesh *et al.*, 2003). Selon les auteurs, il s'agit du construit le plus important en termes de prédiction d'intention. Ce construit est modéré par le genre et l'âge dont l'influence a été démontrée sur l'adoption des technologies (Morris et Venkatesh, 2000).	Ce construit est défini à partir de cinq construits provenant de modèles étudiés par l'auteur : ✓ Utilité perçue ✓ Motivation extrinsèque ✓ Adéquation aux tâches ✓ Avantage relatif ✓ Croyance en l'efficacité du comportement
Effort attendu	Ce construit définit le niveau de facilité d'usage perçu du système / de l'outil par l'individu (Venkatesh *et al.*, 2003). Ce construit est modéré par le genre, l'âge et l'expérience. À noter que la définition donnée à ce construit est assez peu différente de celles des construits « *perceived ease of use* » (Davis *et al.*, 1989) et « *ease of use* » (Moore et Benbasat, 1991)	Deux construits issus des modèles précédents participent à la capture de ce concept : ✓ Facilité d'usage perçue ✓ Complexité
Influence sociale	Ce construit définit la mesure dans laquelle un individu perçoit l'influence de ceux qui l'entourent quant à l'adoption ou l'usage d'un outil (Venkatesh *et al.*, 2003). Ce construit est modéré par le genre, l'âge, l'expérience et la volonté d'usage.	Ce construit s'inspire de trois construits : ✓ Norme subjective ✓ Facteurs sociaux ✓ Image

Conditions facilitatrices	Ce construit définit la mesure dans laquelle un individu perçoit l'existence de fonctions supports pouvant l'aider dans l'usage de l'outil (Venkatesh *et al.*, 2003). Les auteurs posent cependant que ce construit n'a pas d'influence significative sur l'intention de comportement. Ce construit est modéré par le genre, l'âge et l'expérience.	À nouveau trois construits sont à l'origine de ce concept : ✓ Contrôle comportemental perçu ✓ Conditions facilitatrices ✓ Compatibilité

Tableau 74 : *Définition des principaux construits de la Théorie Unifiée de l'Acceptabilité et de l'Usage des Technologies*

Ce modèle a été mobilisé dans la littérature en Système d'Information et Sciences de Gestion, tout d'abord par Venkatesh *et al.* (2003) eux-mêmes dans le cadre d'une étude longitudinale d'adoption d'une innovation dans quatre organisations. Il s'agit d'une étude comparative entre les modèles explicatifs et les modèles préexistants. L'auteur conclut à une meilleure prédiction des comportements de son modèle avec une variance de 70 % contre 40 % pour la plupart des autres modèles.
Le modèle a également été mobilisé par Venkatesh et Zhang (2010), afin de comparer l'acceptation et l'usage d'un ERP dans deux entreprises (américaine et chinoise). En 2011, Williams propose une revue des articles mobilisant le modèle UTAUT dans le domaine des Systèmes d'Information. L'auteur référence 450 articles citant l'article original de Venkatesh *et al.* (2003) et 43 études mobilisant le modèle explicitement ou ses construits.

Cependant, la proposition théorique de Venkatesh *et al.* (2003), bien qu'intéressante, ne joue que partiellement son rôle de « modèle de synthèse ». En effet, la littérature se caractérise par une diversité de modèles reprenant régulièrement les mêmes construits et proposant, en guise d'innovation, un voire deux « nouveaux » construits ou bien une agrégation innovante de construits.
Le modèle de Venkatesh *et al.* (2003) s'inscrit finalement dans un raisonnement assez semblable. En effet, l'auteur, après avoir mis en exergue sept construits principaux dans la littérature, n'en retient que quatre et cherche à faire une synthèse des construits semblables entre eux. C'est là sans doute la plus-value la plus importante de son travail. Cependant, les propositions « *effort attendu* » et « *influence sociale* » viennent s'ajouter aux construits existants, plutôt que les synthétiser. Il s'inscrit donc de façon assez classique dans la lignée des travaux qui reprennent des construits existants et en proposent de nouveaux jugés plus clairs, plus fins ou plus adaptés au contexte.

Cette section avait pour objet de présenter des modèles théoriques explicatifs des comportements d'adoption dépassant les visions restrictives : « individu/innovation » et « individu/environnement ». Les derniers cadres théoriques développés visent à rapprocher ces deux visions et à fournir des modèles mobilisant trois méta-facteurs que sont l'individu, l'environnement et l'innovation.

Variables mobilisées dans les cadres théoriques ayant recours aux méta-facteurs : individu, environnement et innovation
➢ **Individu et Environnement : Caractéristiques et Relations** ▪ Variables mesurant ou impactant la latitude de l'individu au sein de son environnement - *Normes Subjectives* (Fishbein et Ajzen, 1975 ; Ajzen, 1985, 1991). Peut être rapproché de *l'influence des pairs et des supérieurs* (Taylor et Todd, 1995), des *Facteurs Sociaux* (Triandis, 1979) et de *l'Influence Sociale* (Venkatesh *et al.*, 2003) - *Contrôle Comportemental Perçu* (Ajzen, 1985 ; 1991) - *Conditions facilitatrices « technologiques » ou « ressources »* (Taylor et Todd, 1995). Peut être rapproché du concept de *fonction support* proposé par Triandis (1979) et Venkatesh *et al.* (2003 ; 2012). ➢ **Individu et Innovation : Caractéristiques et Relations** ▪ Regard de l'individu sur l'innovation - *Attitude de l'individu à l'égard du comportement* (Fishbein et Ajzen, 1975 ; Triandis, 1979 ; Ajzen, 1985, 1991 ; Taylor et Todd, 1995). - *Utilité perçue* (Taylor et Todd, 1995). Concept que l'on retrouve dans le cadre du TAM (Davis, 1986 ; 1989). - *Facilité d'usage* (Taylor et Todd, 1995). - *Conséquences perçues* (Triandis, 1979). - *Performance attendue* (Venkatesh *et al.*, 2003). ▪ Regard de l'individu sur lui-même dans son rapport à l'innovation - *Efficacité personnelle* (Taylor et Todd, 1995). Ce construit a notamment été développé dans les cadres théoriques de Bandura (1977) et Compeau *et al.* (1999) - *Compatibilité* (Taylor et Todd, 1995) ▪ Relation historique de l'individu avec l'innovation - *Habitude* (Triandis, 1979). Notons que le concept *d'Habitude* a connu un développement important dans les modèles récents traitant des facteurs expliquant la continuité d'usage (Limayem *et al.*, 2007 ; Limayem *et al.*, 2011). Ces modèles proposent d'utiliser le construit d'habitude, non comme un déterminant indirect de l'intention d'adoption ou d'usage, mais comme un déterminant direct de l'usage ou de la continuité d'un usage.

Tableau 75 : *Variables mobilisées par les cadres théoriques traitant de l'individu, de l'environnement et de l'innovation*

Conclusion du chapitre 1

Nous avons abordé dans le cadre de ce chapitre une variété importante de cadres théoriques visant à expliquer l'adoption et l'usage d'une innovation. Il est aujourd'hui impossible de présenter l'ensemble des adaptations de ces cadres théoriques. Une telle présentation n'aurait d'ailleurs que peut d'intérêt au vu des innovations étudiées et du contexte non organisationnel de nombre de ces études. **L'objet de ce chapitre était de fournir un appui théorique à une lecture qualitative de nos entretiens. Notre objectif n'est pas ici de construire un modèle théorique sur la base de ceux que nous avons présentés mais plutôt de proposer un méta-modèle synthétisant l'ensemble des variables et construits proposés et servant de « boîte à outils » à une lecture qualitative des facteurs explicatifs des pratiques de gestion dans les organisations.**

Cependant, comme nous l'avons souligné, ces modèles sont relativement limités dans leur interprétation du concept d'usage. Lorsque les modèles abordent le concept, ils le définissent quasi exclusivement sur la base des notions de fréquence et d'intensité : « *Actuellement, je me considère comme un utilisateur fréquent/non fréquent de* (l'objet étudié)[214] », « *Actuellement, j'utilise l'objet étudié moins d'une fois par semaine, une fois par semaine, deux ou trois fois par semaine, etc.*[215] » (Davis *et al.*, 1991, p. 1117). Venkatesh et Johnson (2002, p. 675) inscrivent également l'usage dans une perspective d'intensité : « *L'usage est mesuré par rapport au temps passé sur le système*[216]*.* »

Peu de modèles étudient l'usage selon son type. Même lorsque les modèles portent sur une intention d'usage (Venkatesh *et al.*, 2003), ce dernier est considéré de façon générale et n'est jamais précisé : « *J'ai l'intention d'utiliser ce système dans les "n" prochains mois* [217]», « *Je pense que je souhaiterais utiliser ce système dans les "n" prochains mois* [218]». Dernièrement, Venkatesh *et al.* (2012) ont mesuré l'intensité de différents types d'usages. Les auteurs questionnent les usages les plus importants du téléphone portable et mesurent pour chacun de ces usages la fréquence. Un tel positionnement nous paraît aujourd'hui nécessaire et vise à répondre à la question : que fait-on concrètement avec l'objet, dans quelle mesure et pourquoi ?

Ce type de question a déjà été traité en sociologie à travers plusieurs courants et cadres théoriques que nous présentons maintenant (Chapitre 2).

---

[214] « *At the present time, I consider myself to be a (frequent/infrequent) user of WriteOne.* »
[215] « *I currently use WriteOne not at all, less than once a week, about once a week, 2 or 3 times a week (…).* »
[216] « *System use was captured as number of days logged in and actual time logged on to the system.* »
[217] « *I intend to use the system in the next "n" months.* »
[218] « *I predict I would use the system in the next "n" months.* »

Chapitre 2 : L'explication des comportements d'usages en Sociologie

Si les modèles, pour la plupart issus de la psychologie sociale ou des systèmes d'information, apportent des cadres théoriques pertinents afin d'étudier les comportements d'adoption d'un objet, les explications concernant les usages méritent selon nous d'être complétées par l'étude de cadres théoriques étudiant plus spécifiquement les usages comme « *ce qui est fait concrètement de l'objet par l'individu* ». Dans cette optique, nous proposons une lecture des principaux courants sociologiques ayant contribué à l'étude des usages.

Les cadres théoriques visant à expliquer les usages en sociologie ont fortement évolué. Au départ inscrits dans un déterminisme technologique, les travaux ont ensuite basculé dans un déterminisme sociologique avant de s'inscrire dans une position plus intermédiaire. Comme le soulignent Jouët (2000), De Vaujany (2000) et Proulx (2005), il en ressort une diversité d'axes de recherche portant sur les usages et plus particulièrement sur la compréhension de ces usages. Chacun de ces axes et niveaux d'analyses des usages met en exergue un ou plusieurs facteurs explicatifs des usages : les pratiques antérieures, le rapport de l'individu à l'objet, l'impact de l'environnement et des parties prenantes, les personnes participant à l'usage, etc.

Afin de proposer une synthèse des apports en termes de facteurs et variables à l'explication des usages des cadres théoriques sociologiques, nous revenons tout d'abord sur le cadre théorique dominant de l'explication des usages : la sociologie des usages, considérée comme « *l'école française des usages* » (Section 1), puis nous développons les cadres théoriques l'ayant enrichie (Section 2).
Cette lecture des cadres théoriques sociologiques, ajoutée aux travaux en psychologie sociale et système d'information, nous permet de proposer une synthèse des différents facteurs et construits explicatifs, que nous intégrons dans un méta-modèle « boîte à outils » pouvant servir de base à une lecture qualitative des facteurs impactant l'adoption et l'usage des outils de gestion par les directeurs d'ESMS.

Section 1 : La sociologie des usages, un cadre dominant de l'explication des usages

Afin d'appréhender le plus justement possible la sociologie des usages, il apparaît nécessaire tout d'abord de présenter le contexte de naissance de ce cadre théorique (1.1.), puis d'en évaluer les dimensions (1.2.) avant d'en présenter les limites (1.3.).

1.1. Généalogie et contexte de naissance de la sociologie des usages

Nombre de chercheurs rattachent la sociologie des usages à la recherche française. Comme le souligne Jauréguiberry (2008), elle fut un temps appelée « l'école française des usages ». Cependant, pour d'autres auteurs, la sociologie des usages regroupe les travaux francophones sur les usages développés en France, en Belgique et au Québec (Jouët, 2000). Dans ce cadre, ce serait donc les travaux français sur l'étude des usages qui reposeraient sur l'approche de la sociologie des usages (Paquienséguy, 2006). Proulx (2005) partage ce positionnement et affirme que la sociologie des usages s'est déployée « *en particulier dans les pays francophones* ». Pour d'autres auteurs, elle est en fait uniquement l'étude des usages des technologies de l'information et de la communication (TIC) (Flichy, 2008).

Malgré ces divergences sur le rattachement historique du terme « sociologie des usages », les auteurs situent les premières recherches rattachées à ce courant au début des années 80 et aux premiers travaux portant sur l'usage des TIC commandités par le ministère de la Recherche[219]. En France, cela s'est traduit par un nombre conséquent d'études sur le Minitel et la micro-informatique domestique (Jouët, 2000). Les travaux empiriques menés dans le cadre de la sociologie des usages sont caractérisés par les objets techniques spécifiques qu'ils étudient (Paquienséguy, 2006). Ces objets peuvent être distingués des études antérieures d'une part au travers des fonctions de communication qu'ils assument (Chambat, 1994), et d'autre part au travers de leurs caractéristiques propres (utilisation individuelle ou usager actif) qui les éloignent des *mass-media*[220].

Dans les pays anglo-saxons, l'étude des usages à proprement parler a commencé dans les années 60 avec les médias de masse et le courant *usages and gratifications*. Ce courant de recherche (Blumler et Katz, 1974) marque une rupture majeure vis-à-vis du rôle de l'utilisateur. En effet, cette théorie pose les bases que les utilisateurs d'un média jouent un rôle actif en choisissant et en utilisant ce média. Les *usages et gratifications* se situent, tout comme la sociologie des usages, en opposition aux premiers travaux sur les *mass-média* et à leur déterminisme technique. Cette théorie fait aujourd'hui partie d'une longue tradition suggérant que les médias remplissent d'autres fonctions que celles qu'on leur avait assignées à l'origine, et que l'utilisateur est actif.

Il faut cependant noter que, bien que la recherche française ne porte pas sur les médias de masse, le champ disciplinaire reste relativement proche avec l'étude des systèmes de communication. Ainsi, comme le fait remarquer Jouët (2000), « *c'est l'observation en 1981 d'un objet périphérique à un média de masse (...) qui inaugure la sociologie des usages* ». L'auteur fait ici référence à l'étude du magnétoscope et à son ouvrage vulgarisant la notion d'usage (Baboulin *et al.*, 1983).

---

[219] Ainsi que par un certain nombre d'organismes audiovisuels et de télécommunications qui souhaitaient avoir des informations sur la mise en place de ces innovations et sur les réactions du grand public face à l'arrivée de ces objets de communication.

[220] Médias de masse : capables d'influencer une large audience. On parlera principalement de la télévision.

L'étude des usages ne constitue donc pas un champ de recherche en tant que tel et est le fait de multiples études interdisciplinaires : « *La sociologie des usages s'est donc forgée dans une effervescence de bricolage intellectuel et d'artisanat conceptuel* » (Jouët, 2000).

1.2. Que regroupe réellement le concept de sociologie des usages ?

Il parait difficile de définir précisément les frontières de la sociologie des usages dans la mesure où elle est interdisciplinaire (Jouët, 2000). Nous pouvons cependant mettre en exergue ses objectifs, les particularités de son positionnement et ce qu'elle contient aujourd'hui.

Il apparaît d'emblée que l'on peut distinguer deux approches fondamentalement différentes du concept de sociologie des usages. La première considère la sociologie des usages comme un modèle à part entière dont on peut essayer de dresser l'objectif et quelques caractéristiques (1.2.1.). La seconde considère la sociologie des usages comme un ensemble de recherches et de modèles portant sur l'étude des usages et ne peut donc être « elle-même » caractérisée précisément (1.2.2.).

L'objectif revendiqué par ces deux approches reste le même : il s'agit de s'interroger sur les relations entre innovation technique et société. Pour Miège (2008), le projet de la sociologie des usages était de mettre en évidence les modalités complexes de la formation des usages. Cette volonté est le résultat d'un constat sur les usages des NTIC : il existe des écarts entre utilisations attendues et utilisations observées (Jauréguiberry, 2008).
Il s'agit donc de s'intéresser aux facteurs explicatifs des usages, aux facteurs expliquant les divergences rencontrées dans les usages. Plus précisément, il s'agit de mettre en avant, à la suite des travaux de De Certeau (1990), le rôle actif de l'usager. La rupture avec les analyses antérieures qui considéraient le public comme passif s'opère d'ailleurs à ce niveau (Chambat, 1994). Il s'agit d'aller au-delà de l'image d'un « usager buvard » (Jauréguiberry, 2008) qui se contente d'observer l'innovation technologique. L'objet de cette sociologie peut se résumer selon Perriault (2008) à « la logique de l'usage ».

1.2.1. La sociologie des usages comme modèle

Pour la majorité des auteurs, la sociologie des usages semble faire référence à un modèle bien particulier. Ce modèle, comme nous l'avons évoqué, serait « né », non pas d'une volonté d'expliquer les usages mais d'une volonté d'expliquer « autrement » les usages. En effet, d'après Jouët (2000), la sociologie des usages s'inscrit dans le rejet d'une perspective techniciste. Denis (2010, p. 3) confirme ce positionnement en affirmant que la recherche sur les usages en France[221] s'est inscrite « *dans la*

[221] Comprendre la sociologie des usages.

vague de l'anti-déterminisme parcouru par les sciences sociales ». L'idée est donc d'expliquer les usages par un unique facteur : l'usager. Ce dernier devient dans la sociologie des usages un acteur à part entière, actif et non plus passif comme considéré jusqu'à présent. Le pratiquant actif est d'ailleurs considéré comme le premier modèle dégagé par la sociologie des usages (Jouët, 2000). On constate que ces premiers travaux ont rejeté massivement le schéma causal du déterminisme technique, pour rentrer dans un autre schéma causal, cette fois-ci de déterminisme social. Cependant, au milieu des années 80, nombre de travaux vont opter pour un positionnement beaucoup plus modéré en corrigeant l'impasse faite jusqu'alors sur le rôle joué par l'objet dans les pratiques sociales (Jouët, 2000).

Il est intéressant de noter que la sociologie des usages a également connu une évolution concernant son terrain d'étude. Ainsi, au début, les travaux ont essentiellement porté sur les pratiques du grand public du fait des objets étudiés. En effet, bien que ces derniers n'aient pas été nécessairement des médias de masse, ils y étaient très liés (étude du magnétoscope).
Cependant, dans les années 90, du fait de l'arrivée d'objets intégrant massivement le monde professionnel, les travaux se sont déportés dans l'entreprise et ont été « *fertilisés par le croisement avec les cadres d'analyse des théories de la sociologie des organisations et de la sociologie du travail* » (Jouët, 2000, p. 498).
Dans cette perspective, le concept de sociologie des usages peut être défini comme un modèle qui s'intéresse à ce que les usagers[222] font avec les objets. Il ne s'agit donc pas d'étudier la conception de l'objet, d'évaluer la présence ou non de l'objet dans une organisation, mais bien d'analyser l'usage qui en est fait et les raisons de ces usages.
Ainsi pour Akrich (1990), l'objectif de la sociologie des usages est de rétablir une symétrie entre l'objet et l'acteur et de montrer comment l'un et l'autre se co-définissent.
Cependant, tous les auteurs n'entendent pas le concept de sociologie des usages comme un modèle à part entière.

1.2.2. La sociologie des usages comme un méta-modèle

Pour certains auteurs (Chambat, 1994 ; Millerand, 1998), le concept de « sociologie des usages » renvoie en fait à trois modèles : le modèle de l'innovation, le modèle de la diffusion, le modèle de l'appropriation.

On trouvera également ces modèles sous les termes de sociologie de l'innovation, sociologie de la diffusion et sociologie de l'appropriation. Ainsi, pour Chambat (1994), la sociologie des usages ne peut être reconnue comme une sous-discipline de la sociologie mais désigne plutôt le résultat du

[222] Concept fort dans le modèle de la sociologie des usages.

croisement des problèmes présents dans trois disciplines : la sociologie de la technique, la sociologie de la communication et la sociologie des modes de vie.

L'approche de l'innovation a été essentiellement développée par Callon (1986). Il s'agit dans ce modèle de s'intéresser au moment particulier de la conception de l'innovation et aux différents choix qui peuvent être pris à ce moment-là. Il est à noter que ce modèle n'est pas centré sur les usages mais bien sur l'innovation et s'intéresse à la place des acteurs vis-à-vis de cette dernière. Dans ce modèle, on parlera ainsi de l'acteur-réseau. Ce concept désigne les « *différents actants pertinents (humains et non humains) que les groupes d'ingénieurs innovateurs cherchent à mobiliser en vue de la réalisation de leurs projets* » (Proulx, 2005). Dans ce cadre, nombre de travaux ont soulevé l'importance de l'usager dans la conception des objets. L'usager prend part au processus d'innovation en essayant d'inscrire son usage dans l'objet au moment de sa phase de conception, ou plutôt devrait-on dire « ses usages », car, comme le souligne Akrich (1989), l'inscription de l'usage dans l'objet se réalise au fur et à mesure de l'utilisation par les usagers.

Le deuxième modèle d'étude est celui de la diffusion. Les principaux travaux portant sur la diffusion s'appuient sur le modèle de Rogers présenté dans son ouvrage *Diffusion of Innovation.* Dans un premier temps, le concept d'usage a été développé comme une critique vis-à-vis du modèle de Rogers, car celui-ci ne prévoyait pas une modification par les utilisateurs de l'objet diffusé. Ce modèle amenait à considérer tout objet modifié comme rejeté. Cependant, Rogers (2003, p. 180) a fait évoluer son modèle et propose le concept de réinvention qu'il définit comme « *le degré par lequel une innovation est changée ou modifiée par un usager dans le processus de son adoption ou de son implémentation ».* Ainsi, le concept d'usage est mobilisé à travers les adaptations potentielles de l'objet par l'utilisateur. Cette vision de l'usage et de la réinvention proposée par Rogers est critiquée du fait qu'elle ne s'applique pas vraiment à un « utilisateur-usager » mais plutôt à un « utilisateur-concepteur » dans une optique d'usage-test. L'utilisateur reste quant à lui soumis à l'obligation d'une acceptation en l'état de l'objet ou à un rejet.

Enfin, le concept d'usage est mobilisé à travers le modèle de l'appropriation. Dans ce modèle, l'usage est « partie prenante », il caractérise l'appropriation. Il permet de dépasser le concept d'adoption auquel se limitent les modèles de l'innovation et de la diffusion. L'idée est d'expliquer ce qui est réellement fait avec l'objet, et non pas de constater la présence ou non-présence d'un objet au sein d'une organisation.

Ainsi, si la sociologie des usages semble s'être incontestablement « nourrie » d'autres travaux portant sur les usages, elle existe bien en tant que telle et n'est pas seulement l'agrégat d'autres théories. Il paraît donc intéressant de ne pas confondre la constitution générale du domaine d'étude des usages

et la sociologie des usages, cette dernière pouvant en revanche être agrégée avec d'autres modèles pour tenter de dépasser les limites de chacun d'entre-eux.

1.3. Les limites et problèmes soulevés par le modèle de la sociologie des usages

Une des premières critiques à avoir été formulée concerne la surestimation du pouvoir accordé à l'usager. En effet, en se positionnant dans le rejet du déterminisme technique, la sociologie des usages a eu du mal à ne pas tomber dans un déterminisme social. Cependant, cette limite a été « corrigée » dans le milieu des années 80 quand les chercheurs ont intégré dans l'analyse la dimension contraignante de la technique (Patriarche, 2008), se rapprochant ainsi des études s'inscrivant dans la sociologie de la diffusion ou dans la socio-politique des usages.
Dans le même courant, les travaux francophones sur les usages se cantonnent trop souvent à la mise en exergue des significations d'usage en s'appuyant sur l'examen de matériaux déclaratifs d'usagers singuliers, et sont considérés par conséquent comme « *une microsociologie sans ampleur de vue et même, à la limite, à un fonctionnalisme des usages et gratifications offertes par les objets techniques* » (Proulx, 2005, p. 1). Selon Jauréguiberry (2008), la sociologie des usages cerne bien les pratiques à une échelle microsociologique mais a parfois bien du mal à prendre en compte la vision macrosociologique, c'est-à-dire *« à produire une connaissance sur les grands courants qui traversent notre société, et à montrer en quoi et comment les usages peuvent y renvoyer* » (Jauréguiberry, 2008, p. 10). L'auteur éclaire cette limite en mettant en lumière trois « faits » :

- il a trop souvent été oublié que l'innovation est déjà à l'origine un objet social. Ainsi, la sociologie a trop souvent considéré l'objet comme un produit au départ exogène à la société ;
- la technique et l'usager ont trop souvent été mis en opposition. Ceci amène à considérer le premier comme indépendant du social et le second uniquement dans son individualité et sa subjectivité ;
- l'autonomie de l'usager est souvent surestimée et cela du fait d'un positionnement dans le rejet d'un déterminisme technique.

Cependant, en dressant un bilan de l'ensemble des études de « l'école française des usages », l'auteur nuance ses propos et insiste sur l'importance de mobiliser la sociologie de la traduction pour dépasser le concept d'objet externe à la société.

Proulx (2005) dénonce le reproche fait à la sociologie des usages de pratiques limitées à une échelle microsociologique et invite à dépasser les visions micro et macro en intégrant d'autres courants de recherche sur les usages. Cependant, l'auteur admet que la sociologie classique des usages a eu trop tendance à se centrer sur les acteurs individuels, comme si l'usage résidait exclusivement « dans » l'usager. C'est également la limite des modèles mobilisant exclusivement des caractéristiques

individuelles et des caractéristiques de l'objet que nous avons présentés précédemment. Partant d'un tel constat, Proulx (2005) invite à prendre en compte le contexte organisationnel et prône pour un rapprochement avec les approches sociocognitives permettant de saisir l'usage dans un contexte organisationnel élargi. Denis (2010, p. 11) soulève une limite relativement proche qu'il qualifie de « zone d'ombre » dans les études de la sociologie des usages. Ainsi, l'auteur défend la nécessité d'avoir « *une vue écologique de l'activité, c'est-à-dire la prise en compte de l'environnement et de la situation : l'espace et les différentes entités qui l'habitent* ».

Flichy (2008) soulève deux limites aux travaux inscrits dans le courant de la sociologie des usages. Tout d'abord le peu d'attention accordée au processus collectif de construction des usages. Pour mettre en exergue une telle limite, l'auteur se base sur les travaux portant sur les usages d'internet et la prégnance de l'explication par l'individu unique, ignorant donc totalement les pratiques collectives et les interactions avec les autres usagers.

Ensuite, l'auteur note que les différents travaux portant sur les usages s'intéressent peu à la technique. Non pas dans le sens souligné par Patriarche (2008) ou Jauréguiberry (2008) qui prônent un peu plus de déterminisme technique, mais dans le sens où l'objet lui-même n'est pas caractérisé. Ainsi, les différents usages ne sont pas mis en parallèle avec les objets et leurs caractéristiques particulières. L'auteur invite donc à prendre note des leçons tirées de la sociologie de la réception, à savoir : « *On ne peut étudier le récepteur sans le texte* » (Flichy, 2008). Cette limite est partagée par Denis (2010) pour qui « *les études ont très largement négligé les objets* ». L'auteur invite à se rapprocher des résultats issus de la sociologie de l'innovation pour apporter une réponse à cette limite. Notons que cette limite soulevée par les auteurs est également valable concernant les modèles explicatifs des comportements d'adoption et d'usages qui ne mobilisent que des variables environnementales ou individuelles (modèles de Kimberly et Evanisko, 1981 ; Damanpour et Schneider, 2006).

Flichy (2008) souligne également le fait qu'il existe de nombreuses « figures de l'usager » que la sociologie des usages ne prend pas en compte[223] et qu'il en va de même pour les différents acteurs de la construction de l'objet. En fait, il apparaît que le concepteur lui-même est très rarement défini par rapport à l'usager. On parle plus souvent d'un usager qui revêt des rôles d'installateur ou d'adaptateur et, à côté, d'un concepteur. Il existe une distinction nette entre usager et concepteur et ce dernier est rarement caractérisé. Or, selon l'auteur, caractériser le concepteur tout comme on pourrait caractériser l'objet peut aider à comprendre l'usage qui en est fait. Ce qui sous-entend dans un premier temps d'identifier le concepteur.

Miège (2008) soulève pour sa part deux dimensions rarement ou insuffisamment prises en considération. Tout d'abord, la notion du temps est selon lui souvent négligée. Ainsi, nombre de travaux ne tiennent pas compte du temps écoulé depuis l'arrivée de l'objet. Or, comme le souligne

[223] Contrairement à la sociologie de la diffusion.

l'auteur, il y aurait tout intérêt à positionner les observations effectuées autour de chaque outil émergent ou arrivant à maturité. Cependant, il reste difficile de savoir *quand* l'objet ou l'outil est arrivé à maturité.
La seconde dimension soulevée par l'auteur fait référence au cantonnement des recherches au niveau micro-social et au refus des chercheurs de généraliser des observations ou des conclusions partielles. Cette limite rejoint celle soulevée par Proulx (2005) au sujet du dépassement des visions micro et macro.

Notons enfin que la sociologie des usages s'intéresse rarement aux non-usagers et ne cherche ainsi pas à les caractériser ou à en dresser des typologies. Pourtant, dans un contexte de proposition de nouvel objet ou de nouvel outil, le non-usager semble être un groupe intéressant à étudier. Certains travaux en dehors de la sociologie des usages se sont penchés sur ces cas (Wyatt, 2003).

Section 2 : Les cadres théoriques enrichissent la sociologie des usages

Les limites soulevées par les chercheurs concernant la sociologie des usages ont trouvé des réponses à travers une multitude de modèles et cadres théoriques. Ces modèles n'ont pas tous pour objectif de fournir un cadre explicatif aux usages. Certains d'entre eux n'étudient d'ailleurs pas spécifiquement les usages mais leurs propositions sont venues enrichir le cadre explicatif général des usages. Afin de mettre en exergue l'ensemble des facteurs et perspectives explicatifs soulevés par les travaux sociologiques, nous aborderons tout d'abord la sociologie de la diffusion qui insiste plus particulièrement sur les influences auxquelles est soumis l'individu ainsi que sur les caractéristiques de l'objet (2.1.). Puis nous développerons la sociologie de l'innovation, le modèle de la traduction, la théorie de l'acteur-réseau qui insistent notamment sur les modes de conception comme facteurs explicatifs (2.2.). Par la suite, nous aborderons les approches socio-politiques des usages qui insistent sur les contraintes d'usages inscrites dans l'outil (2.3.). Dans une perspective qui se veut moins centrée sur l'outil, nous reviendrons sur les approches sociocognitives et d'écologie de l'activité qui posent que l'utilisation d'un objet intervient dans un contexte et pour une activité particulière (2.4.). Nous développerons ensuite la théorie instrumentale (2.5.) qui insiste sur la prise en compte de l'objet selon deux dimensions : l'objet comme artefact et l'objet comme schème. Enfin, en privilégiant plus particulièrement les dimensions spatiale et temporelle, nous traiterons de la théorie de la structuration (2.6.) et de la théorie de la *Human Agency* (2.7.). Notons, comme le soulignent Jauréguiberry et Proulx (2011, p. 85), que « *les divers modèles théoriques à l'œuvre dans les travaux contemporains concernés par l'étude des usages* » ne constituent pas *« un paradigme unitaire mais plutôt un "méta-modèle" qui met en relief et hiérarchise les principaux niveaux d'analyse* » des usages. C'est pourquoi, en conclusion de cette revue de la littérature, nous proposerons un modèle

synthétique pouvant servir de cadre théorique à une lecture des comportements d'adoption et d'usages des outils de gestion par les directeurs d'ESMS.

2.1. Sociologie de la diffusion : réseaux sociaux et caractéristiques de l'innovation

Les études sur la diffusion des objets techniques sont relativement anciennes. Les auteurs rattachent régulièrement la naissance du diffusionnisme aux années 1920 avec les travaux de Kroeber (1923). Ce dernier s'intéressait à la diffusion d'artefacts techniques dans des milieux tenus à l'écart du progrès technique (Breton et Proulx, 2002). Dans le cadre de ces études, ces objets pouvaient donc être qualifiés d'innovation relative. Cependant, le concept de sociologie de la diffusion est à rattacher aux travaux de Rogers (1962–2003). L'objet de ces travaux consiste essentiellement à mesurer l'adoption ou non d'une technologie par un groupe social, et par conséquent à en faire ressortir un taux d'adoption ou un taux de diffusion (Vedel, 1994). Plus précisément, ces travaux visent dans un premier temps à dresser un état des lieux des équipements par groupes sociaux : « qui possède quoi ? », et dans un second temps à analyser les conditions et les disparités d'utilisation, et à expliquer ces disparités avec des variables sociodémographiques classiques (Millerand, 1998). L'auteur cherche ainsi à expliquer pourquoi une innovation donnée est adoptée plus facilement qu'une autre au sein d'une population déterminée. Dans la sociologie de la diffusion, plusieurs cadres explicatifs de l'adoption et des usages ont été proposés :

- Le premier tient dans les caractéristiques mêmes de l'innovation. Ainsi, Rogers met en exergue les notions d'avantages relatifs, de compatibilité avec les valeurs, de complexité, de facilité d'usage, de la possibilité de faire un essai et enfin de la visibilité sociale des conséquences de l'innovation. Pour Rogers, « *ce sont les caractéristiques mêmes de l'innovation qui déterminent son adoption, via la perception de plus-value par les utilisateurs finaux* » (Paquelin, 2009, p. 39). C'est essentiellement ce cadre qui est mobilisé à travers la théorie de la diffusion.
- Le deuxième cadre explicatif est à rattacher aux diverses stratégies de communication mises en place par les concepteurs pour influencer les utilisateurs potentiels. Il s'agit de « vendre » l'objet.
- Le troisième cadre relève de la prise en compte de la dimension temporelle. Ainsi, l'adoption n'est pas immédiate et est le résultat d'un processus comportant cinq étapes : la connaissance de l'objet, la conviction intime de sa pertinence, la décision d'adopter, l'essai d'usage, la confirmation de la décision (Breton et Proulx, 2002). Dans ce cadre, le statut d'adoption prend forcément du temps et il est important de retenir cette variable.
- Le dernier cadre explicatif met l'accent sur « l'ensemble social » dans lequel se déroule le processus d'adoption et vise à caractériser le groupe social ou les parties prenantes afin de comprendre l'état d'adoption et d'usage(s) de l'objet.

Il est important de souligner que les travaux s'inscrivant dans la sociologie de la diffusion ne portent pas directement sur le concept d'usage. Ainsi, dans les premières « versions » du modèle de la diffusion, le concept d'usage était absent. Rogers n'a introduit le concept d'implémentation que plus tard. Pour Breton et Proulx (2002), ce concept ne désigne pas réellement l'usage, il s'agit davantage d'un « essai d'usage » réalisé par des usagers-concepteurs plutôt que d'un « usage effectif » réalisé par des usagers-utilisateurs.

La littérature fait ressortir deux postulats du modèle de Rogers qui constituent à la fois son intérêt et ses limites.

Le premier postulat réside dans la mise en exergue des réseaux sociaux, inscrivant ainsi les usages dans une construction sociale. Le modèle pose que les individus peuvent être influencés dans leur comportement ou, plus précisément, que leur perception de l'objet peut être influencée. Il invite à reconstituer précisément toutes les médiations qui peuvent exister de la conception d'un objet à son utilisation.

Le second postulat, qui donne naissance aux critiques les plus importantes, concerne l'innovation technique elle-même. Celle-ci est en effet considérée comme « *aboutie* » (Paquelin, 2009, p. 39), « *un déjà-là, sans possibilité de modification* » (Proulx, 2005, p. 9) et rapproche les travaux de la diffusion du concept de déterminisme technique. L'usager est considéré comme passif, il ne peut modifier l'objet, c'est le milieu d'accueil qui doit se transformer. Son seul choix est dans l'adoption ou le rejet de l'innovation. Cette perspective découle du fait que l'innovation est considérée comme « bonne ». C'est ce que Rogers nomme le « biais favorable à l'innovation ». Nous sommes en face d'un positivisme de l'innovation, qui entraîne une visée instrumentale de la société. Il est important de noter que, dans le modèle de Rogers, c'est la perception d'un avantage qui façonne l'adoption et non un avantage objectif (Boullier, 1989).

Ainsi, les postulats posés par le modèle de la diffusion permettent de soulever deux pistes d'études qui viennent en complément de certaines limites relatives à la sociologie des usages. La première nous invite à prendre en considération les influences potentielles que subissent les individus (utilisateurs). La deuxième propose de prendre en compte l'importance perçue des caractéristiques techniques de l'objet dans l'adoption, et donc de donner une place plus importante à l'objet lui-même dans l'explication des usages (Tableau 76).

Variables et concepts importants apportés par le modèle de la diffusion à l'étude des usages
- Influence sur les individus : l'individu n'est pas seul face à l'outil. Il faut prendre en compte les parties prenantes. - Un objet n'est pas générique : il possède ses propres caractéristiques qui vont impacter les usages et qui empêchent de conclure à « des usages » concernant les objets de façon générale.

Tableau 76 : *Synthèse des variables et concepts importants soulevés par le modèle de la diffusion dans l'étude des usages*

2.2. Approche constructiviste : Sociologie de l'innovation, modèle de la traduction, théorie de l'acteur-réseau (ANT – TRA)

Il convient tout d'abord de distinguer l'utilisation du terme *innovation* dans les cadres théoriques de « sociologie de la diffusion » et de « sociologie de l'innovation ». En effet, le terme d'innovation ne prend pas le même sens chez Rogers (1995) et chez Callon (1986). Pour le premier, il s'agit d'un substantif qui désigne une entité ayant une forme déjà stabilisée (Breton et Proulx, 2002). C'est-à-dire un objet, une idée ou une pratique qu'il s'agit simplement de diffuser au sein d'une population. Ainsi, pour Rogers (1995), les objets techniques sont considérés comme « déjà là », sans possibilité de modification. On parlera donc ici plutôt de sociologie *classique* des innovations (Proulx, 2001). Dans le modèle proposé par Callon (1986), l'innovation fait référence à un processus. Les recherches que l'on regroupe classiquement aujourd'hui sous le concept de sociologie de l'innovation s'inscrivent dans cette perspective et renvoient donc à l'étude des processus d'innovation technique (Millerand, 1998). Il est intéressant de souligner que l'innovation au sens de Callon (1986) se trouve donc en amont du concept de diffusion de Rogers, au moment de la conception des objets techniques.

La prise en compte des travaux autour de la sociologie de l'innovation ou de la théorie de l'acteur-réseau est suggérée par nombre d'auteurs qui soulignent les limites de la sociologie des usages et la nécessité d'opérer un ré-examen du champ d'étude des usages. C'est notamment le cas de Denis (2010) ou encore de Proulx (2001).

Ces approches et axes de recherche ne sont pas nouveaux et ont été développés en parallèle des théories sur les usages dans le cadre de travaux liés au Sciences de l'Ingénieur et à la conception des dispositifs techniques.
À l'origine, ces travaux ne s'intéressent pas directement au concept d'usage mais plutôt à la genèse des inventions techniques et des innovations industrielles. En effet, comme le souligne Proulx (2008, p. 26) : « (Pour les chercheurs des Sciences de l'Ingénieur), *il ne s'agissait pas de se situer directement dans la tradition des études d'usage. Mais il s'avère que leur théorie de l'acteur-réseau, de même que*

leur incitation à décrire finalement l'action des objets techniques et la réciprocité des actions entre utilisateurs et concepteurs, ont graduellement imprégné les problématiques d'usages. » Ce sont essentiellement les travaux d'Akrich (1990 ; 1993 ; 1998 ; 2006) qui souligneront la participation des utilisateurs dans le processus d'innovation. L'auteur mettra d'ailleurs en évidence différentes interventions des utilisateurs sur les objets : le déplacement, l'adaptation, l'extension, le détournement. Ainsi, le concept de sociologie de l'innovation regroupe des approches différentes.

Proulx (2005) distingue deux approches principales. La première, qu'il nomme « *construction sociale de la technologie* », renvoie aux travaux de Pinch et Bijker (1987). Cette approche a pour objet le dépassement du concept d'individu et prône un raisonnement en groupes d'usagers dans la conception d'une innovation. Dans ce cadre, il s'agit de s'intéresser aux usages prévus par les différents groupes. L'auteur fait remarquer que *« chaque groupe cherche à imposer sa propre définition de l'objet ou du dispositif technique* » (Proulx, 2005, p. 4). Il s'agit ici de mettre en évidence des rapports de force entre individus qui vont conduire à l'inscription de certains usages plutôt que d'autres dans l'objet. Ces travaux se refusent à considérer les objets comme extérieurs à la société.
La deuxième approche soulevée par l'auteur fait directement référence à la théorie de *l'acteur-réseau* (Callon, 1986). Ces deux approches sont très semblables puisque la théorie de l'acteur-réseau défend la construction de l'objet technique comme le résultat de négociations permanentes, de marchandages, de compromis jusqu'à ce qu'un groupe particulier d'acteurs (l'acteur-réseau) triomphe et parvienne à imposer aux autres sa propre configuration. Cette théorie est basée sur le concept de négociation (Volkoff et Elmes, 2007) et vise à accorder autant d'importance à la technologie qu'aux acteurs individuels considérés comme des actants (Azan et Beldi, 2010). Ce cadre théorique a inspiré de nombreuses recherches en comptabilité. Briers et Chua (2001) l'ont mobilisé pour étudier l'implémentation de l'ABC, Llewellyn et Northcott (2005) pour étudier la construction d'un outil de *Benchmarking* tandis que Quattrone (2004, 2009), Quattrone et Hopper (2005) et Alcouffe *et al.* (2008) ont étudié l'émergence de différentes innovations comptables et managériales.

L'idée de ces approches est de quitter un schéma causal entre l'offre et la demande et de mettre en évidence l'existence d'un processus rétroactif (Chambart, 1994). L'usage, dans ce modèle, n'est donc pas une « action » postérieure à l'offre, mais bien une action qui s'inscrit dans l'offre, qui fait partie de la construction de l'offre. Un des apports majeurs de la théorie de l'acteur-réseau est que les innovations comptables ne sont jamais simplement diffuséees, adoptées ou mises en œuvre, elles sont adaptées et traduites par les acteurs (Justesen et Mouritsen, 2011). Woolgar (1991, cité par Millerand, 2008, p. 12) s'inscrit dans cette vision en considérant que « *la conception d'une innovation technique revient à configurer ses usages, c'est-à-dire à intégrer dans le dispositif une définition de l'identité des usagers ainsi que différentes contraintes susceptibles d'intervenir lors de l'utilisation* ».
Historiquement, ce courant se rattache à celui du socio-constructivisme qui a pour objet l'analyse des controverses scientifiques et dont la figure de proue est le chercheur américain D. Bloor (Millerand,

1998). Ces chercheurs ont mis en exergue que les propositions scientifiques ne résultaient pas seulement d'arguments techniques mais avaient également pour origine des négociations et débats au sein de la communauté scientifique. On distingue ainsi une similitude entre ces travaux et ceux de Callon, Latour (1986) et Pinch, Bijker (1987) qui suivront dans le domaine de l'étude des innovations techniques. En effet, tout comme les propositions scientifiques, les objets techniques ne proviennent pas seulement d'arguments techniques mais résultent aussi d'interactions entre différents acteurs ou groupes sociaux (Millerand, 1998). Partant d'un tel constat, il est délicat de ne pas s'intéresser au mode de conception de l'outil. C'est pourquoi les auteurs vont rejeter l'idée d'un objet technique comme « boîte noire ». Nous entendons ici par « boîte noire » un système dont on refuse d'examiner le fonctionnement interne et où l'on se limite à l'étude des entrants et à ses conséquences (Breton et Proulx, 2002). Les auteurs vont alors chercher à comprendre le processus de construction de l'objet. En effet, comment parler de détournement si l'on ne sait pas de quoi est constitué l'outil ? Comment a-t-il été conçu et par qui ?

Nous nous situons donc ici en amont de la plupart des travaux s'inscrivant dans le champ de la sociologie des usages, qui, finalement, appréhendent l'outil après sa diffusion et n'accordent que peu d'importance aux modes de conception.

Ainsi, les approches et théories de la sociologie de l'innovation, de la traduction et de l'acteur-réseau apportent-elles des réponses à certaines limites soulevées par la sociologie des usages. Cependant, elles comportent elles aussi leurs limites. En effet, elles ne s'intéressent pas aux pratiques et aux utilisateurs. Comme le souligne Akrich (1993, p. 2) : « *Dès que l'objet technique devient objet de consommation ou d'utilisation, il cesse d'intéresser l'analyste qui ne voit dans l'utilisateur que le prolongement du réseau constitué par l'innovateur.* » Nous sommes donc dans une étude de l'usage très particulier, où l'usager est en fait un « usager-concepteur » et non vraiment un « usager-utilisateur ».

De ce fait, comme nous nous situons au niveau de la conception, nous sommes en présence d'une sorte de « fabrication », de « création » d'un déterminisme à la fois technique et social. Flichy (1995a, 1995b) parle de la constitution d'un nouveau « cadre socio-technique ». L'usager final, que nous avons qualifié « d'usager-utilisateur », se retrouve finalement en face d'un objet emprunt d'un double déterminisme et « *n'a pour ainsi dire pas d'autre choix que de venir prendre la place qui lui est assignée* » (Akrich, 1990, p. 1). Ainsi, bien que l'objet soit considéré comme un construit social, il peut dans une certaine mesure rester « étranger » à l'usager.

Les apports principaux dans une perspective d'explication de l'adoption et des usages d'un outil de gestion sont les suivants :

Variables et concepts importants apportés par la sociologie de l'innovation à l'étude des usages
- Un rôle nouveau de l'usager (bien que celui-ci ne soit pas analysé de façon individuelle mais comme groupe social) comme concepteur ou co-concepteur de l'objet (qui diminue l'aspect extérieur à la société de l'objet). - La nécessité de savoir ce qui constitue l'objet (outil), d'en connaître les caractéristiques. - La mise en exergue d'un facteur explicatif potentiel des usages (au niveau de l'usager-utilisateur) par le concept de « mode de conception ».

Tableau 77 : *Synthèse des variables et concepts importants soulevés par la sociologie de l'innovation dans l'étude des usages*

2.3. Approche socio-politique des usages

L'approche socio-politique des usages s'inscrit dans une critique des deux déterminismes (technique et sociologique) d'explication des usages.

En effet, si les auteurs de ce courant considèrent que la remise en cause de la théorie d'un développement autonome de la technologie était impératif, ils considèrent également que les approches qui se sont inscrites en réponse à ce courant ont eu tendance à « *surévaluer la plasticité de la technologie et à faire des objets techniques, des objets mous, façonnables à merci, comme une sorte de pâte à modeler* » (Vedel, 1994, p. 27). Une telle perspective théorique a eu pour conséquence de surévaluer le pouvoir des usagers sur la technologie jusqu'au point de n'expliquer la conception et l'usage des objets techniques que du fait de l'usager.

C'est dans ce cadre que certains auteurs envisagent l'intégration de ces deux perspectives au sein de mêmes études pour appréhender à la fois le processus d'innovation et le processus d'appropriation. Il s'agit pour les auteurs de reconnaître le pouvoir de l'usager mais également de signaler que celui-ci est fortement contraint par la technologie. Les travaux s'inscrivent donc dans une étude des relations de pouvoir.

Pour Vedel (1994), l'approche consiste à croiser quatre logiques :

- une logique technique et une logique sociale ;
- une logique d'offre et une logique d'usage.

Les logiques techniques et sociales forment le concept de *configuration sociotechnique*. Celui-ci permet de prendre en compte les effets conditionnants de la technique sur les relations sociales, et inversement. De plus, pour l'auteur, l'usage d'un système se construit par les interactions entre les logiques d'offre et les logiques d'utilisation. Dans le cadre de la socio-politique des usages, les auteurs

proposent une analyse de ces interactions en termes de représentation. Ce sont les dimensions symboliques et politiques qui seront étudiées plutôt que la dimension économique. Cette approche a pour objectif de rassembler une réflexion de niveau macrosociologique sur les stratégies d'offre et une réflexion de type microsociologique sur les usages.

Pour cela, la socio-politique des usages essaie d'étudier comment les producteurs de technologie arrivent à agir, ou essaient d'agir sur les représentations de la technologie par les utilisateurs afin d'orienter les usages selon leurs souhaits. Proulx (2005) insiste sur le fait que c'est la notion de « prescription des usages » qui est importante dans l'approche sociologique.

En effet, le concept de prescription d'usage permet à la fois de donner un espace de liberté à l'usager dans la configuration de son usage mais également de restreindre cet espace par la suggestion de « bon usage » en provenance du producteur. Woolgar (1991) parle d'une phase de *configuration de l'usager*. Thevenot (1993, cité par Proulx, 2005), après une synthèse des travaux sur l'étude des usages des objets, distingue trois moyens pour discipliner l'utilisation :

- les prescriptions d'interdiction : on trouve ainsi dans certains modes d'emploi des injonctions à ne pas utiliser l'objet de telle manière ;
- l'introduction dans le design de l'objet d'un dispositif contraignant ;
- l'imposition de normes de bon usage (issues de collectifs d'usagers de référence).

Ainsi, l'idée de la socio-politique des usages est de dépasser les concepts isolés de déterminisme technique et de déterminisme social en prenant en compte les relations de pouvoir qui vont modeler les comportements et les perceptions des usagers. Il faut bien comprendre ici que la socio-politique des usages ne constitue pas véritablement un programme de recherche nouveau et qu'il s'agit plus d'une tentative visant à « *articuler dans un même cadre analytique les apports respectifs de perspectives existantes qui, chacune, ont mis l'accent sur une dimension particulière de l'usage des technologies* » (Vedel, 1994, p. 28). L'objectif étant de ne pas réduire l'explication des usages à un principe unique, mais de « *constamment prendre en compte les interrelations complexes entre outil et contexte, offre et utilisation, technique et social* » (Vedel, 1994, p. 32).

Variables et concepts importants apportés par la socio-politique des usages à l'étude des usages
- L'utilisateur peut définir son usage mais dans la limite de contraintes inscrites dans l'outil (forme) ou posées autour de l'outil (notice, réglementation).

Tableau 78 : *Synthèse des variables et concepts importants soulevés par la socio-politique des usages dans l'étude des usages*

2.4. Un début de prise en compte de l'environnement et l'intégration d'un nouveau concept, l'action (l'activité) : l'approche sociocognitive et l'« écologie de l'activité » (Théorie de l'activité)

Certains auteurs, parmi lesquels Proulx ou Denis, prônent un rapprochement de la sociologie des usages avec des approches de type sociocognitives ou « écologie de l'activité ». Comme le souligne Denis (2010), les travaux pouvant être rattachés à une écologie des usages sont peu unifiés. Ils peuvent ainsi relever de la théorie de l'activité (Leontiev, 1978 ; Vygotski, 1997 ; Engeström, 1990, 2001), de la théorie de l'action située (Suchman, 1987), de la cognition distribuée (Hutchins, 1995), de la sociologie de la proximité (Breviglieri, 1999) ou encore des *workplaces studies* (Luff *et al.*, 2000).

Tout comme pour la sociologie de l'innovation, l'étude des usages liés à un objet ne constitue pas ici l'objectif premier. En effet, là où les études d'usages adoptent une entrée par les technologies pour connaître la façon dont tel ou tel instrument est utilisé, la façon dont il est approprié, les études s'inscrivant dans une perspective écologique entrent au contraire par l'activité. Ainsi, comme le soulignent Bourguin et Derycke (2005, p. 6) : « *Les sciences du comportement ont toujours souffert d'une dichotomie existant entre l'individuel et le social. Si les sciences sociales utilisent le système social comme unité d'analyse, elles ont des difficultés à considérer l'humain lui-même. Les sciences du comportement, quant à elles, étudient les actions individuelles et ont des problèmes à en considérer le contexte. La solution offerte par la Théorie de l'Activité est la définition d'un concept intermédiaire, un contexte minimal pour l'étude des actions individuelles, qui sera considéré comme unité de base d'analyse : le concept d'activité.* »

Pour Leontiev (1978), une activité est composée d'un sujet, d'un objet, d'action et d'opération. Le sujet peut être défini comme une personne ou groupe de personnes engagées dans une activité (Roux, 2007). L'objet fait référence à l'outil ou l'innovation. Les concepts d'action et d'opération sont des parties intégrantes de l'activité. Ainsi, si l'activité est le niveau le plus haut, l'action est le niveau intermédiaire et l'opération le niveau le plus bas (Bourguin et Derycke, 2005). Dans le cadre de cette théorie, la notion de contexte est mise au goût du jour, et désigne une activité impliquant des individus et des artefacts (objets, outils, considérés dans cette théorie comme des « boîtes noires », « nus », « neutres »). Le contexte est donc intimement lié à l'individu, il est même généré par l'individu (Nardi, 2001). Ainsi, dans cette théorie, ce qui prime est ce que font les personnes étudiées, et c'est seulement en suivant le cours de leurs actions qu'apparaissent les objets techniques (Denis, 2010). Les chercheurs qui s'inscrivent dans ces approches donnent une place importante à la description des actions et au contexte organisationnel. La théorie de l'activité se concentre alors explicitement sur l'interaction entre les acteurs et leur environnement, y compris les artefacts technologiques (Laguecir, 2010).

Ainsi, l'usage de l'outil n'est plus isolé uniquement dans une relation avec un individu ou un groupe social. L'activité est formée par des actions situées, c'est-à-dire qu'elle s'insère dans un

environnement technologique et organisationnel. Il y a dans ce modèle une prise en compte du contexte. L'objet observé est l'activité de l'individu dans son ensemble : « *L'unité d'analyse n'est ni l'individu ni l'environnement mais quelque chose entre les deux*[224] » (Nardi, 2001, p. 71). L'individu est considéré comme ayant une capacité d'adaptation, sa nature imprévisible est donc prise en compte, tout comme la réactivité de l'environnement (Suchman, 1987). Cependant, comme le souligne Roux (2007), ce modèle, bien que prenant en compte le contexte, s'attache à étudier des situations particulières, ce qui restreint la possibilité de modélisation et constitue une limite à l'étude des usages.

Comme le souligne Bachelet (2004), l'usage s'inscrit dans un contexte d'action sociale et dans des dimensions politiques et morales qui constituent des contraintes (Norros, 2004). Ces contraintes modifient le comportement des sujets.

De la même façon que la théorie de l'activité, les approches sociocognitives, et notamment l'ergonomie cognitive, s'intéressent plus particulièrement aux activités qui peuvent être également nommées « tâches », à tel point que le terme « utilisateur » est remplacé par celui d'opérateur (Hoc *et al.*, 1998, 1999). Ceci du fait qu'un travailleur n'est pas tout le temps un utilisateur (d'un système informatique), il ne l'est qu'à certains moments pour réaliser une partie de sa tâche.

Bien que ces travaux ne traitent pas directement et principalement des usages, mais plutôt de la réalisation d'une activité, ils apportent tout de même[225] à l'étude des usages les notions d'environnement, de contexte organisationnel, de contraintes et d'interactions sociales médiatisées.

Variables et concepts apportés par les approches sociocognitives à l'étude des usages
- L'utilisation d'un objet intervient dans un contexte particulier et pour une activité particulière. - L'environnement et le contexte organisationnel vont favoriser ou freiner les usages. - Les usages de l'individu sont soumis à des normes sociales.

Tableau 79 : *Synthèse des variables et concepts importants soulevés par les approches sociocognitives dans l'étude des usages*

[224] « *The unit of analysis is thus not the individual, not the environnement, but a raison between the two.* »

[225] Par le fait que les individus ou groupes sociaux mobilisent des outils d'une certaine façon (usage) pour réaliser leurs activités.

2.5. La théorie instrumentale

Dans une perspective assez proche, la théorie instrumentale peut être mobilisée pour expliciter les usages. Cette théorie est issue de la théorie de l'activité et des travaux de Vigotski (1997). La théorie instrumentale distingue les concepts d'instrument et d'outil. L'outil de gestion ne devient un instrument qu'en étant mis en usage. C'est de là que sont issus deux concepts essentiels de cette théorie : le concept d'artefact et le concept de schème[226]. Ainsi, comme le souligne Rabardel (1997, p. 39), « *l'instrument est une entité composite qui comprend une composante d'artefact (un artefact, une fraction d'artefact, ou un ensemble d'artefacts) et une composante schème (le ou les schèmes d'utilisation, eux-mêmes souvent liés à des schèmes d'action plus généraux) ».*

L'instrument est donc composé de deux « bouts », deux « faces » comme le mentionne Lorino (2007), et c'est à partir de leur existence et de leurs caractéristiques qu'un certain type d'usages va naître. Sur sa première face, l'instrument est un artefact objectif, matériel ou symbolique (objet matériel, dessin, texte, discours oral, geste). La deuxième face de l'instrument est un schème d'utilisation, c'est-à-dire un schème d'interprétation de l'action qui permet au sujet d'interpréter l'artefact et de le traduire en un certain type d'action. Le schème d'utilisation est fondé sur l'expérience, aussi bien au niveau individuel qu'au niveau social (Lorino, 2007).

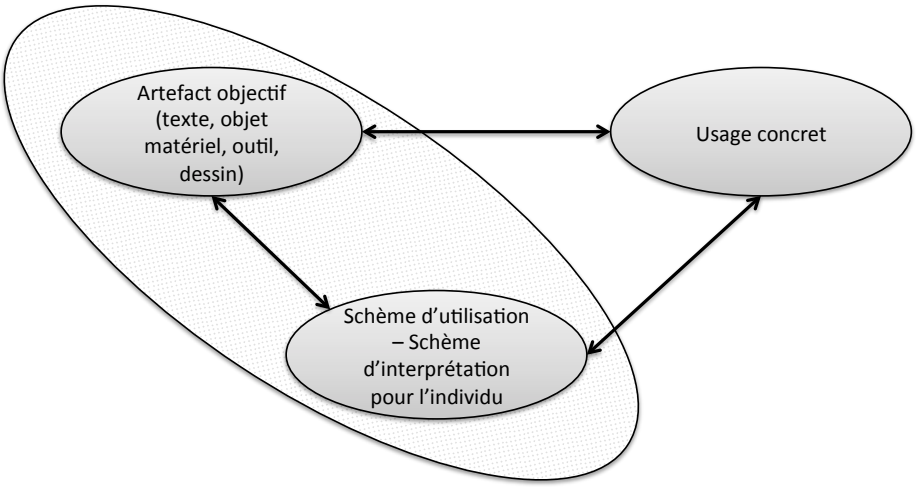


Illustration 56 : *Les deux faces des instruments, d'après Lorino (2007)*

L'artefact et son schème se trouvent dans une relation récursive et s'influencent mutuellement. Cependant, même s'ils sont liés, ils gardent un certain niveau d'indépendance mutuelle. Ainsi, la partie objective de l'instrument, l'artefact, de par ses caractéristiques structurelles, peut limiter l'utilisation, mais elle ne détermine pas forcément l'utilisation. A l'inverse, le même schème d'action peut être activé par des objets différents.

[226] On peut rattacher le schème aux concepts de schéma, scénario, cadre.

Cette interprétation de l'instrument peut être utilisée à la fois pour en comprendre la conception mais également pour en comprendre les usages.
Ainsi, au moment de la conception, le concepteur projette une activité future. Il dessine ainsi l'artefact instrumental et définit également un schème d'interprétation

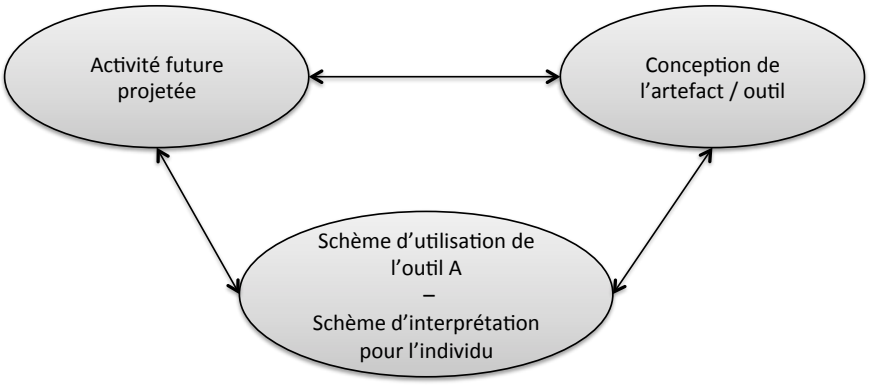


Illustration 57 : *Conception de l'instrument, design et schème, d'après Lorino (2007)*

Puis quand l'objet arrive dans son contexte « final », c'est-à-dire quand il est confronté à un individu potentiellement « usager », ce dernier redéfinit le schème d'interprétation et d'utilisation et donne « naissance » à un usage.

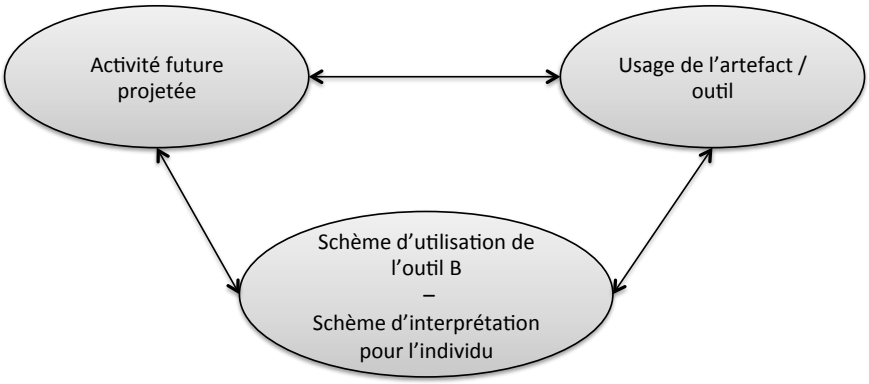


Illustration 58 : *Utilisation de l'instrument, artefact et schème, d'après Lorino (2007)*

Cette théorie a été mobilisée par un certain nombre d'auteurs en Sciences de Gestion pour travailler sur des problématiques d'usages (Lorino, 2007 ; Martineau, 2010 ; Derujinski-Laguecir *et al.*, 2011). Cependant, bien que le cadre conceptuel soit intéressant, notamment par la prise en compte d'un « contexte » à travers l'interprétation, nous estimons qu'il présente plusieurs limites.

La première concerne les « boîtes », artefact et schème, qui, bien qu'explicitées sur leur nature et sur leur conception de façon générale, restent des boîtes noires. En effet, Rabardel (1997) pose que « *le schème d'utilisation est un schème subjectif et interprétatif, il dépend de l'expérience des acteurs et de leur culture* ». Il rajoute à cela que les instruments sont « *des signes qui combinent des artefacts et des schémas d'interprétation et d'utilisation, ancrés dans la pensée individuelle et dans la culture organisationnelle* ».

Ainsi l'usage, ou plutôt les usages, ne sont expliqués qu'à partir de ces deux « boîtes ». Cette limite appelle la seconde : nous nous situons dans un modèle qui n'est plus linéaire, mais qui ne prend pas une dimension systémique et reste finalement dans une approche relativement classique de relation outil – individu. Il faudrait en fait « allumer la lumière » dans chacune de ces deux boîtes pour comprendre et mettre en exergue les facteurs, les entités, les relations à l'origine de tel(s) artefact(s) et de tel(s) schème(s) qui à leur tour conduisent à un usage réel.

Variables et concepts apportés par la théorie instrumentale à l'étude des usages

- Il faut prendre en compte les caractéristiques de l'objet. Ce dernier a deux faces :
  o un artefact (sa forme) qui peut limiter l'utilisation ;
  o un schème d'interprétation porteur d'usage mais qui peut être redéfini par l'utilisateur, l'amenant ainsi à de nouveaux usages.

Tableau 80 : *Synthèse des variables et concepts importants soulevés par la théorie instrumentale dans l'étude des usages*

2.6. Théorie de la structuration

La théorie de la structuration a été développée en parallèle des théories de l'action située et de l'activité. Ce cadre théorique développé par Anthony Giddens (1979 ; 1987) suscite depuis maintenant plus de vingt ans un nombre de travaux croissants dans la littérature française en Technologie de l'Information et de la Communication (Fernandez et Jomaa, 2005) et en Sciences de Gestion (Giordana, 1998). Pour Rojot (1998, p. 5), ce modèle porte en lui « *plein d'apports potentiels pour la recherche en gestion* ».

Dans le cadre de sa théorie, Giddens (1987) part du constat que les travaux s'inscrivant dans le courant des sociologies de l'action reposent sur une domination du sujet individuel tandis que les travaux inscrits dans le fonctionnalisme et le structuralisme affirment une domination des structures sociales (Rojot, 1998). Ce constat l'amène à proposer la théorie de la structuration qui vise à dépasser ces deux cadres qu'il juge limitatifs et à positionner sa théorie en opposition aux pensées fonctionnaliste et structuraliste (David et Mhirsi, 2011). Il s'inscrit également dans le dépassement des approches déterministes, qu'elles soient sociales ou technologiques (Azan et Beldi, 2010). La théorie de la structuration est une théorie qui vise à expliquer la constitution des systèmes sociaux en se basant sur les agents et leurs pratiques sociales dans les structures situées dans le temps et dans l'espace (Briand, 2004). La théorie de la structuration s'inscrit en partie en réponse à certaines limites soulevées par la sociologie des usages (Roux, 2007). En effet, elle vise à donner une dimension plus importante à l'acteur, qui est souvent cantonné à un rôle d'utilisateur (individuel)

dans la sociologie des usages. Elle permet ainsi « *d'envisager un utilisateur libre de ses choix* » (Azan et Beldi, 2010, p. 200). De plus, elle propose la prise en compte de la dimension temporelle, totalement oubliée par les travaux traitant des problématiques d'usage. La théorie de la structuration élargit également le concept de *contexte* développé dans la théorie de l'action située et, en reliant l'artefact à l'usage, efface par là même le concept de « boîte noire ».

Pour comprendre la théorie de la structuration, il est nécessaire d'éclaircir quelques concepts et notions mobilisés par Giddens :

Le structurel, les structures	Les systèmes sociaux	La structuration
Règles et ressources, ou ensemble de relations de transformation, organisées en tant que propriétés de systèmes sociaux.	Relations entre acteurs ou collectivités, reproduites et organisées en tant que pratiques sociales régulières.	Conditions qui régissent la continuité ou la transmutation des structures, et par conséquent la reproduction des systèmes sociaux.

Tableau 81 : *Le structurel, les systèmes sociaux et la structuration, Giddens (1987, p. 74)*

Giddens (1987) mobilise ces concepts pour définir trois principes fondamentaux de l'explication de l'action (et donc des usages).

Le contrôle réflexif de l'action

Le principe développé ici par Giddens est de considérer la relation entre l'acteur et l'action comme indissociable. L'acteur est ici considéré comme un être compétent qui est en capacité de situer ses actions dans le temps, dans l'espace, mais également par rapport aux autres acteurs. Ainsi, il peut contrôler et orienter ses actions (Godé-Sanchez, 2007). Giddens ajoute à cela que les actions contrôlées sont amenées à lui fournir de nouvelles informations et connaissances qu'il va prendre en compte et utiliser pour agir. Nous nous situons donc dans une relation récursive que l'auteur définit comme « contrôle réflexif ». L'action est ici pensée comme contextuelle et située, « *acteur et action sont indissociables, l'un ne peut se comprendre abstrait et isolé de l'autre* » (Rojot, 1998, p. 6).

La dualité du structurel

La dualité du structurel est sans doute le concept le plus mobilisé de la théorie de la structuration. Il s'agit de remettre en question le concept de dualisme entre la structure et l'acteur afin de lui préférer une relation de dualité, où l'acteur et la structure se trouvent dans une relation d'interdépendance réciproque (Giddens, 1987). Ainsi, la structure est considérée comme « créée et modifiée » par l'acteur, mais elle influence également l'acteur. Dans ce cadre, Giddens redéfinit le concept de structure qui pendant longtemps a été assimilé à une contrainte et à une forme d'oppression sur les actions des individus (David et Mhirsi, 2011). Ainsi, la structure devient le moyen à travers lequel les

personnes peuvent agir. Selon Giddens (1987), elle représente les règles et les ressources qui génèrent les systèmes sociaux.
Les structures sont à la fois le média et le résultat de l'action. Le média, car elles permettent aux membres qui agissent sur les structures d'interagir ensemble, et le résultat, car les règles et les ressources existent uniquement à travers leur application et leur implication dans l'interaction (Giddens, 1987 ; Roux, 2007). Le concept de règle renvoie aux idées et schémas imprégnés dans la mémoire des individus. Le concept de ressource pour sa part est classé en deux catégories :

- les ressources d'autorité (autorité exercée sur les personnes) ;
- les ressources d'allocation (par exemple les moyens de production).

La dimension spatio-temporelle de l'action

Les concepts de dualité de la structure et de contrôle réflexif qui mettent en exergue une certaine relation récursive entre l'acteur et la structure rendent finalement nécessaire la prise en compte de l'espace temps, insuffisamment pris en compte par les Sciences sociales (Giddens, 1987). Mais c'est parce que ces études se sont positionnées dans des modèles causaux linéaires interdisant toute récursivité que les auteurs n'ont pas pris en compte le contexte et le temps. A partir du moment où il est admis que la structure et l'acteur ont des relations continues, la prise en compte du temps et de l'évolution du contexte paraît évidente. Comme le souligne Rojot (1998, p. 6) : « *L'action humaine* (ne) *s'accomplit et ne peut se concevoir que placée dans le temps et dans l'espace.* »

Nombre d'auteurs (Barley, 1986 ; Orlikowski, 1992 ; De Sanctis et Poole, 1994 ; De Vaujany, 2000 ; Markus et Silver, 2008) considèrent que la théorie de la structuration est un cadre théorique propice à l'analyse du rôle de la technologie dans l'organisation, à son impact sur le changement organisationnel ainsi que dans la compréhension de son processus d'appropriation. Dans ce cadre, ces auteurs ont mis en pratique la théorie de la structuration dans de nombreux travaux en Sciences de Gestion. Ces travaux sont qualifiés de structurationnistes.
Comme le soulignent Fernandez et Jomaa (2005), les auteurs structurationnistes se sont focalisés sur le principe de dualité et donc principalement sur l'interaction « technologie – acteur ». Cette « réduction » du modèle n'a pas empêché les auteurs de transposer les notions appliquées au concept de structure au concept de technologie. Ainsi, comme le souligne Godé-Sanchez (2007, p. 6), « *l'approche structurationniste s'applique à transposer à l'organisation le cadre d'analyse récursif des liens entre action et structure afin d'appréhender la technologie et les effets de son implémentation dans l'organisation* ».

Ainsi, la technologie est décrite à la fois comme un objet social et un artefact matériel : elle possède des propriétés bien particulières, ce qui en fait un artefact physique, tandis que sa conception et son usage sont socialement construits, ce qui en fait un artefact social (Groleau, 2002). Pour Orlikowski

(1992, p. 406), la technologie « *est créée et modifiée par l'action humaine, mais elle est également utilisée par les Hommes pour agir* ». De Sanctis et Poole (1994) partagent cette vision et ancrent la technologie comme une construction sociale en reconnaissant sa dimension sociale ainsi que ses caractéristiques techniques. Ainsi, la technologie est considérée comme « modelée par les usages » et, dans une dimension réflexive, la technologie est considérée comme influençant les usages et contribuant alors à produire et reproduire une partie des propriétés structurelles du système.
Barley (1986) considère également que la technologie a deux dimensions : matérielle et sociale. Cependant, cet auteur postule que les dimensions physiques de la technologie, malgré les interactions, demeurent inchangées. Swanson et Ramiller (1997) pour leur part vont plus loin dans la conception sociale de la technologie. En effet, ils considèrent que les caractéristiques structurelles de la technologie sont modelées par les usages, mais également par les propriétés institutionnelles pré-existantes à l'arrivée de la technologie. C'est la notion de caractéristiques environnementales qui est ici mise en avant.

Il apparaît ainsi que certains concepts méritent d'être retenus dans le cadre de l'étude des usages des outils de gestion.
Tout d'abord, la prise en compte de la dimension temporelle parait justifiée pour expliquer en partie des différences dans les pratiques (présence, usage) d'un outil. Pierrault (1989) défend ce postulat : « *L'usage social s'élabore dans le temps, car il se heurte aux résistances du corps social, au poids des habitudes et de la tradition qui contrecarrent la diffusion rapide de l'innovation* » (Perriault, 1989, cité par Jouët, 2000, p. 500).
La prise en compte de l'environnement (la dimension spatiale) paraît tout aussi importante. Nombre de travaux ont déjà montré, comme le souligne Roux (2007), qu'il n'est pas possible de comprendre pleinement la façon dont les individus apprennent à travailler si le contexte, qu'il soit professionnel ou social, n'est pas pris en compte.
Découlant du concept de dualité du structurel, les travaux structurationnistes ont considéré la technologie comme ayant à la fois une dimension sociale et matérielle. Cette conception de l'objet dans le cadre d'une compréhension des usages permet de dépasser le concept de déterminisme technique mis en opposition au déterminisme social.
Enfin, même si le concept de dualité du structurel est plus adapté à une explication des changements organisationnels, il peut permettre d'expliquer une évolution (et donc potentiellement une différence en fonction du contexte spatio-temporel) des usages à travers le temps.

Variables et concepts apportés par la théorie de la structuration à l'étude des usages
- L'usage s'explique par une double perspective : rationnelle et sociale. - Le contexte participe à l'explication des usages. - Importance de la temporalité du fait des relations récursives.

Tableau 82 : *Synthèse des variables et concepts importants soulevés par la théorie de la structuration dans l'étude des usages*

Il est cependant important de souligner une limite déjà mise en exergue dans la littérature par Boland (1993) qui explique que, lorsque cette théorie de la structuration est appliquée aux outils comptables et financiers, le processus d'interprétation est négligé. Markus et Silver (2008) font le même constat en étudiant la théorie adaptative de la structuration de De Sanctis et Poole (1994). En effet, la théorie postule que ce sont les outils qui portent en eux des objectifs et valeurs et qu'ils ne sont donc pas interprétés par les individus. Azan et Beldi (2010, p. 203) soulignent que « *l'attribution de qualités humaines telles que « l'intention » et « les valeurs » aux artefacts trouble plusieurs analystes, y compris les chercheurs réalistes ou post-modernistes* ». Orlikowski (2007) elle-même reconnaît cette limite et plaide pour une prise en compte plus importante de l'aspect social dans l'interprétation de l'outillage. Markus et Silver (2008) proposent un cadre théorique permettant de dépasser cette limite en s'inspirant de la théorie de la *Human Agency*.

2.7. La Théorie de la Human Agency

Notons tout d'abord que, comme la théorie de la structuration, le cadre théorique de la *Human Agency* n'étudie pas certains usages en particulier, mais plutôt l'évolution des modes d'usages d'un point de vue temporel ou suite à des changements contextuels.

La théorie de la *Human Agency* vise selon ses auteurs (Emirbayer et Mische, 1998) à dépasser les limites des théories proposées par Bourdieu et Giddens en insistant notamment sur la dimension temporelle de l'action humaine. Bien que nous ne partagions pas cette critique portée sur les travaux de Giddens (1987) qui aborde lui aussi l'importance de la dimension temporelle, il faut reconnaître qu'elle apparaît plutôt de manière secondaire dans les travaux de ce dernier, contrairement à Emirbayer et Mische (1998) qui en font le facteur explicatif principal : « *The agentic dimension of social action can only be captured in its full complexity, we argue, if it is analytically situated within the flow of time. More radically, we also argue that the structural contexts of action are themselves temporal as well as relational fields* » (Emirbayer et Mische, 1998, p. 963).

De façon plus générale, ce cadre théorique s'inscrit dans une recherche d'explication des évolutions organisationnelles suite à l'introduction des technologies de l'information et de la communication, en privilégiant comme facteur explicatif l'*Homme* plus que les structures sociales et les caractéristiques technologiques. La théorie pose ainsi que l'homme est relativement libre dans son appropriation des

technologies et qu'il peut choisir aussi bien de ne pratiquement pas les utiliser, que de les utiliser de façon totalement improvisée.

Ce cadre théorique a été mobilisé par Boudreau et Robey (2005) qui étudient l'évolution des usages d'un ERP en contexte organisationnel. Les auteurs montrent que les utilisateurs vont passer d'un comportement de non-usage ou usage minimal à un développement des usages du fait de l'influence sociale émise par une variété de parties prenantes. Ils mettent ainsi en exergue la nature dynamique de l'appropriation et l'importance de la temporalité. Notons que les auteurs mobilisent également certaines variables contextuelles (*stakeholders*) ainsi que des caractéristiques propres à l'individu (*attitude*) pour expliquer les variations dans les usages. Dans une perspective assez semblable, Cousin et Robey (2005) ont également mobilisé ce cadre théorique pour étudier l'usage de l'informatique par des utilisateurs « nomades ». Il s'agit ainsi d'expliquer les variations dans les usages par les conditions temporelles, spatiales et contextuelles. Dans ces deux travaux, l'objet et ses caractéristiques n'ont que peu de place dans l'explication des usages. En effet, nombre de ces travaux ont eu tendance, sans s'inscrire dans un déterminisme sociologique, à rejeter toute possibilité d'explication provenant de l'objet ou de ses caractéristiques, considérant ainsi que les changements de comportement relevaient essentiellement de l'individu. Markus et Silver (2008), bien que mobilisant la théorie de la *Human Agency,* ne s'inscrivent pas dans ce postulat. Selon eux, il est normal de considérer que l'objet a un impact sur le comportement et ils soulignent d'ailleurs dans ce sens leur accord avec l'opinion de De Sanctis et Poole (1994 ; 2004). Cependant, Markus et Silver (2008) ne partagent pas la définition des caractéristiques de l'objet proposée par De Sanctis et Poole (1994). Pour ces derniers, deux concepts permettent de décrire l'objet : ses caractéristiques techniques et ce qu'ils nomment *spirit*, que nous traduirons en *valeur.* Or, pour certains auteurs (Jones et Karsten, 2008), poser que l'outil se caractérise pour partie par une valeur inscrite dans ses propriétés oblige à conclure qu'il n'y a pas d'interprétation humaine possible. Afin d'accorder tout de même une place à l'outil dans la définition des comportements et usages, Markus et Silver (2008) proposent de décrire l'artefact selon trois concepts : *technical objects*, *functional affordances, symbolic expressions.*

Le concept *technical objects* caractérise l'objet d'un point de vue technique : forme, fonctionnalités disponibles mais également *outputs* proposés (formes des sorties d'informations : tableaux, dessins, etc.). L'objet est ainsi considéré comme une chose réelle, qu'elle soit matérielle ou abstraite comme un tableau sur un ordinateur, ou dans notre cas un outil de gestion. Le statut « réel » fait référence au fait que l'existence de l'outil ne dépend pas d'une perception de l'individu (contrairement à une facilité d'usage par exemple). Le concept de *functional affordances* fait référence pour sa part au type de relations qui peuvent exister entre un objet technique et un utilisateur spécifié. Il s'agit en réalité de lister l'ensemble des usages et mises en acte qui apparaissent possibles en fonction de l'individu-utilisateur. Le concept est donc contextualisé à un individu ou groupe d'individus. Enfin, le concept de *symbolic expressions* fait référence à la façon dont l'outil est interprété en termes d'objectifs ou de valeurs par les individus potentiellement utilisateurs. Les deux derniers concepts visent à

caractériser des relations entre les individus et les objets techniques (Azan et Beldi, 2010). La principale différence avec la proposition de De Sanctis et Poole (1994) est que ces concepts font référence à des relations et non à des propriétés inscrites dans les objets ou outils.

Ces travaux s'inscrivent donc principalement dans la continuité de ceux s'appuyant sur la théorie de la structuration. On retrouve ainsi des variables et concepts relativement semblables entre les deux approches, mais également des variables ignorées par la théorie de la structuration (Tableau 83).

Variables et concepts apportés par la théorie de la Human Agency à l'étude des usages
- La dimension temporelle est primordiale pour comprendre les usages et leur évolution. - L'individu est un facteur dominant dans l'explication des usages. Il est relativement libre de ses usages. - Le contexte, qu'il s'agisse de caractéristiques organisationnelles ou de parties prenantes, a toute son importance pour expliquer les changements d'usages. - Les caractéristiques de l'outil et les différentes interprétations qui peuvent en être faites ne doivent pas être ignorées.

Tableau 83 : *Synthèse des variables et concepts importants soulevés par la théorie de la Human Agency dans l'étude des usages*

Conclusion du chapitre 2

Comme le souligne Proulx (2005) et comme nous venons de le constater, le domaine d'étude des usages est constitué de travaux appartenant à plusieurs traditions de recherche. La plupart des théories ont été développées pour répondre à la limite d'une théorie « concurrente » ou antérieure. Il en résulte que nous nous retrouvons avec une diversité de facteurs explicatifs qu'il pourrait être intéressant de rapprocher au sein d'un même cadre théorique afin de modéliser toutes les relations causales permettant d'expliquer les usages.

Nous souhaitons ainsi rapprocher une revue de la littérature s'inscrivant plus particulièrement dans l'explication des comportements des individus, d'une revue de la littérature s'inscrivant dans l'étude des usages et de la modification des objets par les individus. La première est notamment issue de travaux académiques en Sciences de l'Ingénieur et en Système d'Information ainsi qu'en Psychologie Sociale, tandis que la seconde s'inscrit de façon plus dominante dans des travaux académiques en Sociologie.

Soulignons que la possibilité de faire un lien entre ces deux grands courants théoriques est partiellement soulevée par Boudreau et Robey (2005) qui proposent dans des recherches futures de rapprocher le construit d'attitude des utilisateurs, développé notamment par Ajzen et Fishbein (1980) et la théorie de la *Human Agency*. Notons également que Venkatesh et Bada (2008), dans un article présentant le TAM 3 et les perspectives de recherche dans ce domaine, font le lien avec les travaux d'Orlikowski (2000) et Boudreau et Robey (2005) qui mettent en exergue que les réactions à l'implantation d'un outil varient d'un employé à l'autre.

Afin de rapprocher l'ensemble des cadres théoriques s'inscrivant dans ces deux grands courants, nous mettons tout d'abord en exergue des « groupes de facteurs » développés dans les théories sociologiques présentées dans le chapitre 2 (a.). Puis, sur la base de ces groupes de facteurs, nous proposons une modélisation générale de l'explication des usages des outils de gestion (b.). Nous montrons ensuite qu'il est possible d'inscrire au sein de ce cadre théorique les différentes variables et construits proposés dans les modèles explicatifs des comportements d'adoption et d'usages présentés dans le chapitre 1 et ainsi de proposer un modèle général et synthétique issu de ces deux courants théoriques (c.).

a. Mise en exergue de « groupes de facteurs »

Afin de développer un cadre théorique général, nous proposons tout d'abord de mettre en exergue les concepts et postulats principaux développés par chacune des théories *sociologiques* que nous avons abordées dans ce chapitre.

Proposition d'une lecture des groupes de facteurs mis en exergue dans les travaux sociologiques portant sur les usages.

Théorie	Concepts et postulats mis en avant dans les travaux sociologiques, Définition de « méta-groupe de facteurs » = **en gras souligné**
Mise en acte des *mass-média* (Etude de la réception)	L'individu est passif, c'est l'objet (outil, technologie) qui façonne l'usage, déterminisme technique = **Objet (outil)**
***Uses and Gratifications* (En opposition aux premiers travaux sur les *mass-media*)**	Que font les gens avec les médias ? L'usager est actif **= Individu**
Sociologie des usages	L'individu façonne son usage, les caractéristiques de l'outil ont peu d'importance, déterminisme social = **Individu** Rapports sociaux entre les individus = **Relation**
Sociologie de la diffusion	Importance perçue des caractéristiques techniques de l'objet = **Outil** Influence sur l'individu compris dans un réseau social = **Environnement** Individu passif et influençable = **Individu**
Sociologie de l'innovation	L'objet n'est pas externe à la société, mode de conception de l'objet particulier = **Outil** Il est nécessaire de connaître les caractéristiques des outils = **Outil** Individu actif, les utilisateurs interviennent dans le processus d'innovation = **Individu** Mise en exergue des rapports de force qui modélisent l'objet et y inscrivent certains usages = **Environnement** L'usage est inscrit dans l'outil au moment de la conception = **Outil**
Approche sociopolitique des usages	L'outil est porteur d'un cadre d'usage = **Outil** Ce sont des relations de pouvoir qui vont modeler les comportements, ce qui laisse un espace de liberté à l'utilisateur = **Individu (et environnement)**
Approche sociocognitive (ergonomie cognitive) et écologique de l'activité (théorie de l'activité)	L'usage ne dépend pas que de l'usager mais également d'un contexte organisationnel = **Environnement** Il faut prendre en compte l'environnement technique et organisationnel, l'usage ne se limite pas à une relation individu – outil = **Environnement** L'individu possède une capacité d'adaptation = **Individu** L'usage s'inscrit dans un contexte d'action et dans des dimensions politiques et morales qui constituent des contraintes, l'usage est circonstanciel = **Environnement**
Théorie instrumentale	L'usage dépend d'un artefact et de schèmes d'interprétation. L'artefact est le design, les caractéristiques de l'objet = **Outil** Le schème correspond à l'interprétation, aux perceptions de l'individu = **Individu** Les artefacts et les schèmes sont modelés par le contexte organisationnel, le moment = **Environnement (et temps)**
Structuration	L'individu est actif, il peut construire, au moins en partie, son usage = **Individu** L'outil possède des propriétés particulières qui le caractérisent = **Outil** La temporalité est un concept oublié de l'étude des usages = **Temps**

	Prise en compte des propriétés institutionnelles et des caractéristiques environnementales = **Environnement** Dualité du structurel = mise en évidence de relations récursives et non causales unidirectionnelles
Théorie de la *Human Agency* et études empiriques en découlant	La temporalité est le facteur dominant pour expliquer les évolutions dans les usages (évolution du contexte, évolution du comportement et des relations entre les individus) = **Temps** L'individu est relativement libre des usages qu'il veut avoir d'un objet = **Individu** Les travaux empiriques mobilisant cette théorie incluent également dans leurs approches une variété de facteurs explicatifs : Le lieu et le contexte « impactent » les pratiques = **Environnement (contextuel)** Les parties prenantes par leurs normes sociales = **Environnement (individu)** L'objet lui-même par ses caractéristiques techniques et les façons dont il est interprété en termes d'objet(s) et de valeur(s) = **Outil**

Tableau 84 : *Les facteurs explicatifs des usages mis en exergue dans les cadres théoriques sociologiques*

Partant de cet état des lieux, nous proposons de définir l'usage, et plus généralement les pratiques (adoption, usage) d'un outil de gestion comme **le résultat d'interaction, d'interrelation entre un environnement (composé de parties prenantes), un individu (utilisateur), et un outil à un moment donné (variable temporelle)**. Chacun de ces « méta-groupes de facteurs » (environnement, individu, outil, interaction et influence entre ces trois facteurs, dimension temporelle) est composé de variables et construits pouvant expliquer l'adoption et les usages de l'outil[227].

b. Une modélisation simplifiée des facteurs impactant les usages des outils de gestion

La mise en exergue de ces différents cadres explicatifs et groupes de facteurs permet d'envisager un dépassement des simples modèles « causaux ». Il apparaît ainsi que l'adoption et les usages des objets peuvent s'expliquer à partir de sept « méta-groupes de facteurs » :

- l'individu (utilisateur) et ses caractéristiques « objectives » ;
- l'environnement et ses caractéristiques « objectives » ;
- l'outil et ses caractéristiques « objectives » ;
- les interactions entre l'individu et l'outil qui se caractérisent notamment par une perception des caractéristiques de l'outil par l'individu et par une interprétation de cet outil ;
- les interactions entre l'individu et l'environnement qui se caractérisent notamment par l'influence de l'environnement sur l'individu dans une perspective d'adoption et d'usage de l'outil. Cette influence peut favoriser ou freiner l'adoption et/ou l'usage ;

[227] Ces variables ont notamment été mises en exergue par les cadres théoriques que nous avons présentés au Chapitre 1 de cette partie.

- les interactions entre l'outil et l'environnement qui peuvent notamment se caractériser par une interprétation de l'outil, une attitude particulière ;
- le temps : l'adoption et l'usage ne sont pas fixes, ils sont évalués à un instant t et peuvent évoluer.

Une telle approche s'inscrit dans le constat d'une complexité de l'environnement qui fait que les schémas explicatifs classiques ne sont plus toujours suffisants. Ainsi, comme le souligne Le Moigne (1995), « *les échecs dans le traitement de problèmes complexes que l'on tente de modéliser par des méthodes analytiques deviennent nombreux et cruels [...]* ». Un tel constat de complexité a déjà été fait concernant les usages : « *la notion d'usage révèle une complexité* » (Chambart, 1994), c'est pourquoi nombre de modèles ont déjà intégré la mesure des relations et interactions. Nous en proposons simplement une modélisation synthétique transdisciplinaire (Illustration 59).

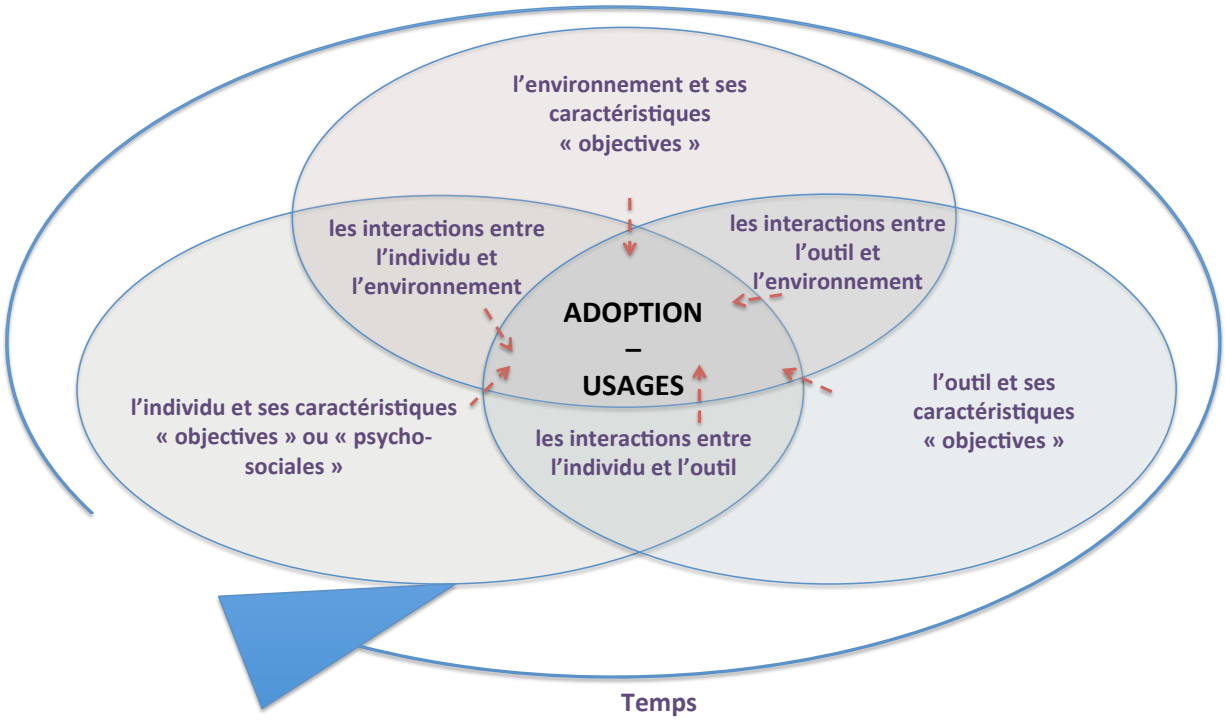


Illustration 59 : *Modélisation générique simplifiée sur la base de sept méta-facteurs des explications d'adoption et des usages des objets*

Ce schéma permet de répondre aux limites soulevées par certains auteurs, concernant notamment l'étude des usages uniquement par la prise en compte des particularités de l'individu ou des caractéristiques de l'outil. La modélisation des relations, la prise en compte du temps et l'ajout du facteur « environnement » permettent d'intégrer la remarque de De Vaujany (2000, p. 3) qui pose que « *les usages s'inscrivent dans une histoire (celle de l'utilisateur et de l'environnement avec lequel il interagit)* ». Cette modélisation répond également à la proposition de Breton et Proulx (2002, p. 255) d'expliquer les usages « *par le poids des contraintes externes mais également par les caractéristiques propres à l'usager* ». Comme le souligne Vedel (1994, p. 32), il ne faut pas « *réduire l'explication des*

usages des technologies à un principe unique, mais au contraire prendre en compte les interrelations complexes entre outil et contexte, offre et utilisateur, technique et social ». Ces facteurs sont également relevés par Teyssier (2011) pour qui « *s'approprier un outil de gestion, c'est l'instrumenter, lui donner du sens et par conséquent lui accorder une certaine "valeur". Or, le sens accordé à l'outil peut différer en fonction de sa matérialité (ses caractéristiques et qualités intrinsèques), du contexte d'instrumentation de cet outil, et enfin des objectifs individuels et collectifs des acteurs qui l'instrumentent et de leurs caractéristiques individuelles (systèmes de valeurs, habitudes de gestion, ambitions stratégiques, etc.)* ».
Une telle perspective est également partagée par les auteurs en Psychologie Sociale, en Sciences de Gestion et en Système d'Information.
Jeyaraj *et al.* (2006), dans une synthèse des variables explicatives mobilisées dans les modèles visant à expliquer l'adoption et les usages des systèmes d'information, scindent 135 variables utilisées dans les études empiriques en quatre catégories de variables indépendantes :

- les caractéristiques des innovations : les caractéristiques qui décrivent les innovations ;
- les caractéristiques individuelles : les caractéristiques qui décrivent l'individu en question, par exemple son âge ;
- les caractéristiques organisationnelles : les caractéristiques qui décrivent l'organisation, l'auteur donne l'exemple du soutien du TOP MANAGER ;
- les caractéristiques environnementales : les caractéristiques qui décrivent l'environnement, l'auteur donne l'exemple de l'influence des pères.

Ces constats semblables réalisés dans des champs disciplinaires différents nous invitent à proposer un méta-cadre synthétique des variables et construits explicatifs de l'adoption et des usages. **Il ne s'agit pas ici de proposer un modèle permettant d'expliquer et de prédire l'adoption et les usages d'un outil, quel que soit ce dernier et quel que soit le contexte, mais plutôt de proposer un modèle « boîte à outils » illustrant l'ensemble des variables et facteurs pouvant impacter les comportements d'adoption et d'usage.** Pour cela, nous proposons d'inscrire, au sein de la modélisation simplifiée que nous venons de proposer (Illustration 59), les variables et construits utilisés dans les modèles en Psychologie Sociale, Sciences de Gestion et Système d'information.

c. Modèle explicatif générique simplifié des comportements d'adoption et d'usage : identification de sept méta-facteurs

Partant de la modélisation synthétique simplifiée que nous proposons, il est possible de distinguer sept types de variables ou construits. En effet, une telle modélisation s'inscrit dans une perspective systémique (Le Moigne, 2006) qui nous invite à ne pas nous intéresser uniquement aux spécificités des objets mais également à leurs interactions (Bériot, 2006). Il faut ainsi, pour comprendre les usages, prendre en compte l'objet, l'individu et l'environnement mais également l'ensemble des

relations et interactions entre ces trois variables. Cet ensemble de facteurs et d'interrelations forme ainsi un contexte mobilisant les sept méta-facteurs.

À chacun de ces sept méta-facteurs, nous pouvons rattacher les cadres théoriques, variables et construits suivants :

Méta-facteurs	Construits proposés dans les modèles d'explication des comportements
L'individu (utilisateur) et ses caractéristiques « objectives » ou « psycho-sociales »	✓ ***Expérience, âge, genre, niveau de formation*** (Damanpour et Schneider, 2006, 2009 ; Davis, 1989 ; Sponem, 2010, Kimberly et Evanisko, 1981) ✓ ***Culture, Origine géographique*** (Schepers et Wetzels, 2007) ✓ ***Orientation politique, engagement politique*** (Damanpour et Schneider, 2009) ✓ ***Leadership*** (Carassus *et al.*, 2013) ✓ ***Esprit d'innovation*** (Thong et Yap, 1995)
L'environnement et ses caractéristiques « objectives »	➢ <u>Environnement Interne = Organisation</u> ✓ ***Taille de l'organisation*** (Kimberly et Evanisko, 1981 ; Chatelain, 1996 ; Thong et Yop, 1995 ; Damanpour et Schneider, 2006 ; Sponem, 2010) ✓ ***Spécialisation, Centralisation, Différenciation fonctionnelle*** (Gosselin, 1997 ; Germain, 2004) ✓ ***Santé économique, Présence de syndicat, Communication externe*** (Damanpour et Schneider, 2006) ✓ ***Statut administratif, Autonomie*** (Chatelain, 1996) ✓ ***Culture*** (Chenhall, 2003) ✓ ***Type d'actionnaire, Cotation en Bourse*** (Sponem, 2010) ➢ <u>Environnement externe à l'organisation</u> ✓ ***Urbanisation, Niveau de richesse de la population, Croissance démographique, Taux de chômage*** (Damampour et Schneider, 2006)
L'outil et ses caractéristiques « objectives »	✓ ***Type*** (Davis, 1983 ; Schepers et Wetzels, 2007) ✓ ***Fonctionnalité*** (Dishaw et Strong, 1999) ✓ ***Coût*** (Damanpour et Schneider, 2009) ✓ ***Mode de conception*** (Sociologie de l'innovation, modèle de la traduction, Théorie de l'acteur-réseau) ✓ ***L'outil possède ses propres caractéristiques qui ne sont pas génériques et qui vont impacter les usages*** (Sociologie de la diffusion) ✓ ***Il faut savoir ce qui constitue l'outil : connaître ses caractéristiques*** (Approche constructiviste) ✓ ***Artefact objectif*** (Théorie Instrumentale) ✓ **Caractéristiques de l'outil** (Théorie de la *Human Agency*)
Les interactions entre l'individu et l'outil	➢ <u>Perception de l'outil par l'individu</u> ✓ ***Complexité perçue / Facilité d'usage perçue*** (Taylor et Todd, 1995 ; Moore et Benbasat, 1991 ; Davis, 1989) ✓ ***Utilité perçue*** (Taylor et Todd, 1995 ; Davis, 1989) ✓ ***Visibilité perçue*** (Moore et Benbasat, 1991) ✓ ***Démonstrabilité des résultats*** (Moore et Benbasat, 1991) ✓ ***Compatibilité*** (Moore et Benbasat, 1991 ; Taylor et Todd, 1995) ✓ ***Efficacité du comportement ou de l'objet / impact perçu*** (Bandura, 1977 ; Compeau *et al.*, 1999 ; Davis, 1989), ***Conséquence perçue*** (Triandis, 1979), ***Performance attendue*** (Venkatesh *et al.*, 2003) ✓ ***Image*** (Moore et Benbasat, 1991)

	✓ ***Schème d'interprétation de l'outil et de son utilisation*** (Théorie instrumentale ; Théorie de la *Human Agency*) ➢ <u>« Impact / Influence » de l'outil sur l'individu et relation avec l'outil</u> ✓ ***Affect et Anxiété*** (Compeau *et al.*, 1999) ✓ ***Croyance en l'efficacité personnelle d'usage (self-efficacy)*** (Bandura, 1977 ; Compeau *et al.*, 1999 ; Taylor et Todd, 1995) ***Connaissance / aptitude technique*** (Thong et Yap, 1995) ✓ ***Attitude*** (Davis, 1989 ; Damanpour et Schneider, 2009 ; Thong et Yap, 1995 ; Fishbein et Ajzen, 1975 ; Triandis, 1979 ; Taylor et Todd, 1995) ✓ ***Habitude*** (Triandis, 1979 ; Limayem *et al.*, 2003, 2007)
Les interactions entre l'individu et l'environnement	➢ <u>Impact / Influence de l'environnement sur l'individu</u> ✓ ***Pression et soutien par des parties prenantes*** (TNI), ***Soutien politique*** (Carassus *et al.*, 2013), ***Normes Sociales*** (Fishbein et Ajzen, 1975 ; Approche sociocognitive et écologie de l'activité), ***Influence des pairs et des supérieurs*** (Taylor et Todd, 1995), ***Influence sociale*** (Venkatesh *et al.*, 2003), ***Décentralisation des droits de décision*** (latitude managériale) (Abernethy et Bouwens, 2005) ✓ ***Contrôle comportemental perçu*** (Ajzen, 1985 ; 1991) ✓ ***Influence des parties prenantes sur l'individu*** (Sociologie de la diffusion) ✓ ***Motivation intrinsèque et extrinsèque*** (Davis *et al.*, 1992), Recherche de légitimité (Carassus *et al.*, 2013) ✓ ***Moyen financier disponible*** (Carassus *et al.*, 2013) ✓ ***Fonction Support*** (Triandis, 1979) / Conditions facilitatrices « technologiques » ou « ressources » (Taylor et Todd, 1995) ➢ <u>Perception des caractéristiques de l'environnement par l'individu</u> ✓ ***Stabilité / Complexité de l'environnement*** (Germain, 2004 ; Sponem, 2002, 2010) ✓ ***Intensité concurrentielle perçue*** (Thong et Yap, 1995 ; Kimberly, 1981) ✓ ***Intensité du besoin d'information*** (Thong et Yap, 1995)
les interactions entre l'outil et l'environnement	✓ ***Attitude et avis des parties prenantes sur l'outil / volonté collective de changement / perception positive des notions de management et de performance*** (Carassus *et al.*, 2013). ✓ ***Impact du concepteur*** (Réglementation, définition de la forme) (Approche constructiviste), ***Inscription de contraintes dans l'outil*** (Approche socio-politique des usages) ✓ ***L'utilisation d'un objet intervient dans un contexte particulier et pour une activité particulière*** (Approche sociocognitive, Écologie de l'activité) ✓ **Possibilité d'essai** (Moore et Benbasat, 1991)
La dimension temporelle	✓ ***Importance de la temporalité du fait des relations récursives*** (Théorie de la Structuration) ✓ ***La Dimension temporelle est primordiale*** (Théorie de la Human Agency)

Tableau 85 : *Les sept méta-facteurs pouvant impacter le statut d'adoption et d'usage des innovations*

Une telle classification nous permet de poser le méta-modèle théorique synthétique de la littérature suivant (illustration 60).

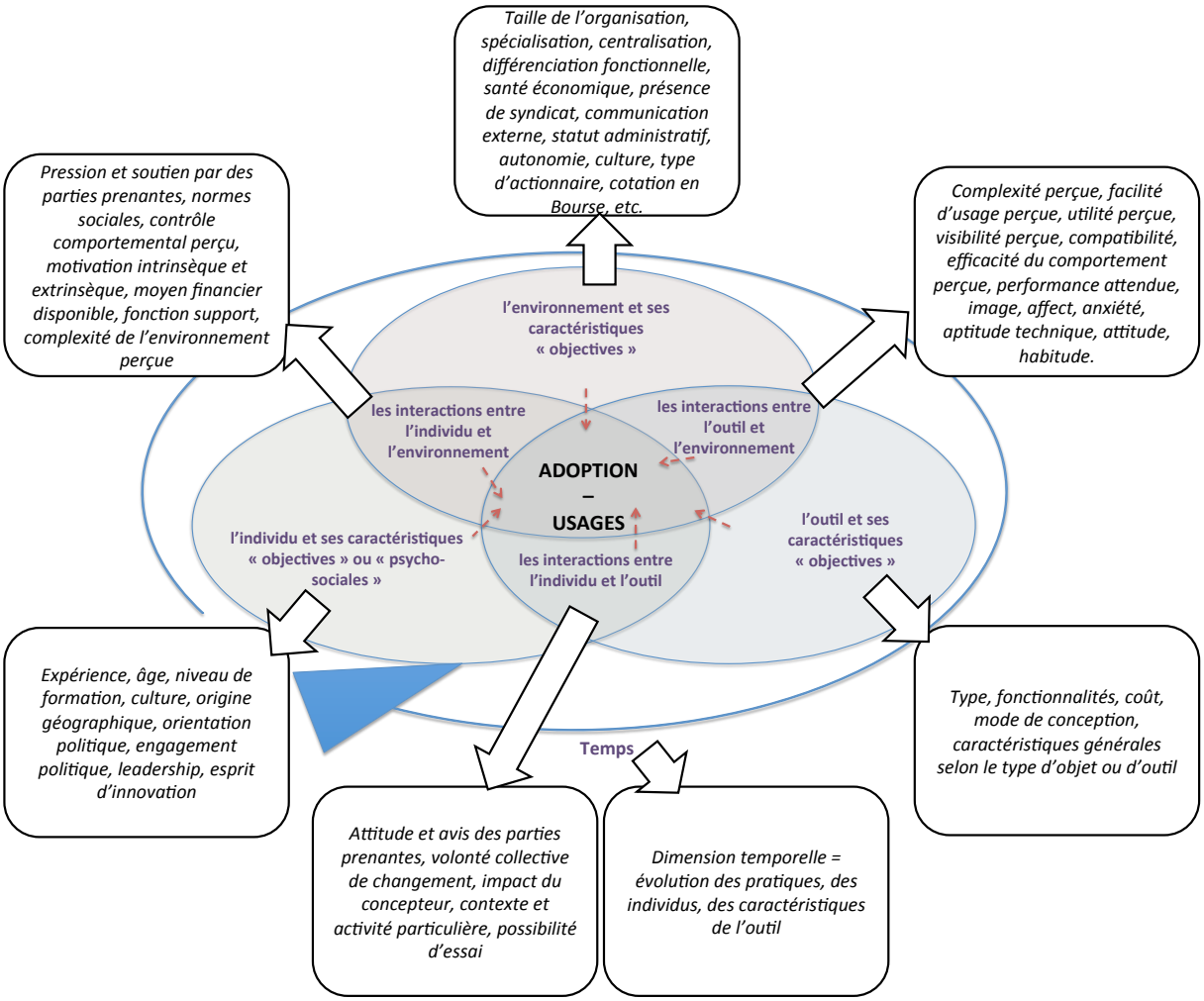


Illustration 60 : *Modélisation générique et variables explicatives de l'adoption et des usages des objets*

Bien entendu, il s'agit ici d'un modèle générique qui demande à être adapté au contexte organisationnel des ESMS et à l'étude d'un objet particulier qu'est l'outil de gestion. À cette fin, nous proposons une lecture conceptualisante (auteur, date) de 32 interviews de directeurs d'établissements et services que nous avons menés de façon à mettre en exergue les variables et construits qui apparaissent comme discriminants pour expliquer leurs pratiques de gestion. Il s'agit donc de mettre en évidence les variables, facteurs et construits qui semblent avoir un impact sur l'adoption des outils de gestion au sein des ESMS et sur les usages qu'en ont les directeurs d'établissements et services.

Chapitre 3 : ÉTUDE EMPIRIQUE : Lecture des facteurs explicatifs potentiels des pratiques de gestion à travers le corpus d'entretien

Nous avons eu l'occasion plus en amont de présenter les grands « courants » de la recherche sur les facteurs explicatifs d'adoption et d'usage dans une vision transdisciplinaire. Il ne s'agit pas, une fois cette revue de la littérature faite, de choisir des variables, un modèle ou une approche au hasard. Comme le soulignent Miles et Huberman (2003, p. 401), la mise en exergue des variables et construits explicatifs passe par trois « sources » :

- la théorie : « *Il faut que le chercheur examine ce que la recherche et la théorie ont permis à ce jour de découvrir en matière de relations causales.* » C'est ce que nous avons réalisé dans le cadre du chapitre précédent,
- l'analyse des entretiens qui passe par une compréhension des « *mécanismes potentiellement impliqués* »,
- « *les explications offertes par le personnel des sites* » qui soulignent à leurs yeux les relations causales existantes.

Nous reviendrons dans le cadre de ce chapitre sur ces trois aspects afin de discuter des facteurs prédictifs des comportements d'adoption et d'usage qui apparaissent les plus importants.

Comme nous avons essayé de le montrer dans notre développement de la littérature, il est possible de dégager deux approches dans les études des facteurs explicatifs de l'adoption et des usages des innovations ou outils de gestion. Ces approches se distinguent par le type de facteurs explicatifs qu'elles mobilisent.

- La première approche s'inscrit principalement dans une étude des individus et de leur environnement à travers leurs *caractéristiques objectives*. Le terme « caractéristiques objectives » doit ici être entendu en rapport avec les concepts de caractéristiques observables ou de variables qualifiées de *contingentes* (permettant une description objective). Cette approche fait appel à des variables sociodémographiques, à des profils de formation ou de parcours de directeurs. Elle peut également faire référence au temps d'occupation du poste, à la taille de l'établissement, à la forme organisationnelle et hiérarchique de l'association, et à d'autres variables organisationnelles.
- La seconde approche s'inscrit principalement dans une étude sociocognitive et comportementale des individus et de leur environnement, et accorde une importance toute particulière aux relations entre les individus et les parties prenantes au sein de leur environnement. Cette approche fait appel à des concepts tels que l'attitude, l'autonomie, les soutiens ou freins potentiels de l'environnement sur l'individu, l'importance des parties prenantes ou encore au concept d'intention.

Au vu de l'analyse de notre corpus et de ce que nous avons pu percevoir sur le terrain, il apparaît que la seconde approche mobilisant les facteurs sociocognitifs et comportementaux est plus à même de fournir une explication et une prédictivité des pratiques de qualité (il ne s'agit pas d'ignorer les autres variables, mais simplement de ne pas en faire le cœur du modèle afin de ne pas poser de conclusions hasardeuses).
Notons à ce propos qu'Ajzen et Fishbein (1980) affirment au sujet du modèle de la *Théorie du Comportement Planifié* que les variables de type « caractéristiques sociodémographiques » n'améliorent pas la capacité prédictive des modèles de type sociocognitif et comportemental.

Ce choix n'est pas fait par préférence personnelle du chercheur mais au regard de l'analyse minitieuse de nos entretiens, des discours et non-discours des directeurs d'établissement que nous avons rencontrés et du temps que nous avons pu passer au sein d'un établissement médico-social de type « IME »[228]. Ce choix s'est également pour partie appuyé sur une caractéristique essentielle du secteur, tout du moins présentée comme telle par les acteurs : la culture d'un secteur associatif qui s'est construit pour beaucoup en autarcie, une culture profondément sociale bien souvent en opposition à toute culture économique ou gestionnaire (Cristallini et Goter-Grivot, 2012). Cette « culture », contribue selon nous à rendre obsolète, ou tout du moins peu significative, une étude des pratiques de gestion mettant l'accent sur des facteurs de type « contingent ».

Notre étude empirique, qui s'appuie sur une approche de type *Grounded Theory* (Corbin et Strauss, 1990) couplée à une analyse qualitative (Miles et Huberman, 2003 ; Paillé et Mucchielli, 2003), vise à mettre en exergue les facteurs explicatifs des comportements d'adoption et d'usage(s) des outils de gestion par les directeurs d'ESMS.
À cette fin, nous souhaitons revenir ici sur les sept « méta-axes » explicatifs précédemment mis en évidence dans la littérature :

1. l'individu utilisateur potentiel et ses caractéristiques « objectives » ou « psychosociales » (âge, genre, culture, etc.) ;
2. l'environnement et ses caractéristiques « objectives » (taille de l'organisation, forme organisationnelle de l'association, type d'établissement ou service, etc.) ;
3. l'outil et ses caractéristiques « objectives » (type d'outil, forme, concepteur, etc.) ;
4. les interactions / relations entre l'individu potentiellement utilisateur et l'outil ;
5. les interactions / relations entre l'individu et l'environnement ;
6. les interactions entre l'outil et l'environnement ;
7. le temps.

[228] Dans le cadre de notre mémoire de master recherche.

Notons que ces sept méta-axes peuvent être regroupés en trois sources de facteurs explicatifs et prédictifs des comportements d'adoption ou d'usage :

- l'individu et ses relations avec l'outil ;
- l'individu et ses relations avec l'environnement ;
- l'outil et ses relations avec l'environnement ;

l'ensemble pouvant évoluer dans le temps et devant donc être considéré à un instant t.

Après avoir présenté la méthodologie utilisée en termes de récolte et de traitement de données (Section 1), nous reviendrons sur l'impact potentiel des caractéristiques du directeur et sur ses relations avec l'outillage de gestion (Section 2). Puis nous étudierons l'impact des caractéristiques de l'environnement et les relations et interactions entre le directeur et l'environnement (Section 3). Enfin, nous nous intéresserons à l'impact des caractéristiques de l'outil et nous proposerons un modèle systémique explicatif des pratiques de gestion par les directeurs d'ESMS (Section 4).

Section 1 : Méthodologie de l'analyse qualitative

Nous avons présenté dans le cadre du chapitre 3 de la partie II notre méthodologie quant au recueil des données et au traitement de ces dernières concernant la mise en exergue des outils et pratiques de gestion. Les données utilisées dans le cadre de cette partie ayant été récoltées en même temps que les données utilisées dans le cadre de la partie II, nous ne revenons pas sur l'intégralité de la méthodologie de récolte des données employée. Nous revenons uniquement sur les caractéristiques détaillées du panel ainsi que sur le guide d'entretien utilisé (1.1.). Nous développons ensuite la perspective adoptée et la méthodologie employée dans la phase de traitement des données (1.2.).

1.1. Récolte des données

Comme nous l'avons déjà explicité, notre panel de directeurs d'ESMS a été construit sur la base d'un échantillonnage par quotas en fonction des types d'ESMS et des zones géographiques (région). Cet échantillonnage par quotas a cependant été modéré par les limites et opportunités qui se sont présentées au moment de la recherche des directeurs d'ESMS.

1.1.1. Le panel d'établissements et de directeurs interviewés

Notre panel d'établissements permet ainsi de couvrir la diversité des structures médico-sociales du champ du handicap. Les tableaux suivants caractérisent notre panel (tableaux 86 et 87).

		Etablissement / Service	Directeur				
	Date	Type	Formation de base	Age	Genre	Durée poste actuel	Expérience privé - En dehors du secteur
Entretien 1	01/03/11	Centre d'hab.	Médico-éducatif	40s	M	1,5	NON
Entretien 2	08/03/11	IME	Architecte et économe	50s	F	2	OUI
Entretien 3	09/03/11	Foyer de Vie	Droit / Gestion - IEP Lyon	40s	M	6,5	OUI
Entretien 4	10/03/11	ESAT	Lettre / Enseignant	50s	M	3	OUI
Entretien 5	18/03/11	ESAT	Mathématiques / Enseignant	50s	M	13	OUI
Entretien 6	21/04/11	Foyer de Vie	Maquettiste	50s	M	5	OUI
Entretien 7	17/06/11	SESSAD	Médico-éducatif	50s	M	3,5	OUI
Entretien 8	05/07/11	SESSAD	Médico-éducatif	40s	M	4,5	NON
Entretien 9	11/07/11	SESSAD	Éducateur Technique	40s	M	8,5	NON
Entretien 10	21/09/11	IME	Psychologue	20s	F	0,75	NON
Entretien 11	26/09/11	IME + SESSAD	Contrôle de Gestion	40s	M	4	OUI
Entretien 12	29/09/11	ESAT	Éducateur Spécialisé	50s	M	1	NON
Entretien 13	03/10/11	Centre d'hab.	Gestion	40s	F	4	OUI
Entretien 14	04/10/11	ESAT	Éducateur Spécialisé	50s	M	8	NON
Entretien 15	06/10/11	IME + SESSAD	Informatique	40s	M	7	OUI
Entretien 16	07/10/11	Centre d'hab.	Éducatrice	40s	F	1	NON
Entretien 17	18/10/11	IME + SESSAD	Ergothérapeute	40s	M	4	NON
Entretien 18	19/10/11	ESAT	Expertise comptable	50s	M	3	OUI
Entretien 19	20/10/11	ESAT	Finance / Banque	40s	M	1,5	OUI
Entretien 20	26/10/11	ESAT	Gestion / Médico-social	30s	M	3	OUI
Entretien 21	27/10/11	Foyer de Vie	Educatif	40s	M	3	NON
Entretien 22	02/11/11	Centre d'hab.	Langue + gestion médico-social	20s	F	3	NON
Entretien 23	03/11/11	ESAT	Ecole de commerce (Market)	50s	F	3	OUI
Entretien 24	07/11/11	IME + SESSAD	Éducateur Spécialisé	60s	F	9	NON
Entretien 25	09/11/11	SAIS	Éducateur Spécialisé	50s	M	1	OUI
Entretien 26	16/11/11	Foyer de Vie	Éducateur Spécialisé	50s	M	6	NON
Entretien 27	17/11/11	IME + SESSAD	Éducateur Spécialisé	50s	M	20	NON
Entretien 28	22/11/11	Foyer de Vie	Psychomotricienne	50s	F	2	NON
Entretien 29	15/12/11	IME	Philosophie / Enseignant	50s	M	3,5	OUI
Entretien 30	27/01/12	ESAT	Paysagiste	50s	M	7	OUI
Entretien 31	28/02/12	IEM	Infirmier	50s	M	0,7	NON
Entretien 32	08/03/12	ITEP	Comptable	50s	M	0,6	OUI
Moyenne					Moyenne	4,5	
Médiane					Médiane	3,25	

Tableau 86 : *Caractérisation des directeurs d'ESMS ayant fait l'objet des 32 entretiens*

Cette matrice permet de mettre en exergue la diversité des profils des directeurs d'ESMS et donne une première lecture explicative des différences de comportement et d'attitude face à l'outillage de gestion.

		Etablissement / Service									Association				
	Date	Multi agréments	Type	Absorption récente*	Nb Salariés (ETP)	Nb Usagers	Age de la structure	Budget (millions €)	Budget multiple?	Indépendance budgétaire**	Nb de directions	Nb Salariés	Nb Usagers	Age	Budget (Millions €)
Entretien 1	**01/03/11**		Centre d'hab.	NON	127	237	16	5,5	NON	OUI	29	1000	2100	50	70
Entretien 2	**08/03/11**		IME	NON	100	156	50	5	OUI	OUI	29	1000	2100	50	70
Entretien 3	**09/03/11**		Foyer de Vie	NON	160	80	28	4,8	OUI	OUI	29	1000	2100	50	70
Entretien 4	**10/03/11**		ESAT	NON	25	82	29	1,82	OUI	OUI	29	1000	2100	50	70
Entretien 5	**18/03/11**		ESAT	NON	40	165	40	3,3	OUI	OUI	29	1000	2100	50	70
Entretien 6	**21/04/11**		Foyer de Vie	OUI	70	32	15	2,5	OUI	OUI	6	300	356	51	15
Entretien 7	**17/06/11**		SESSAD	NON	8,8	26	19	0,47	NON	NON	10	450	632	50	20
Entretien 8	**05/07/11**		SESSAD	NON	12	15	18	0,5	NON	OUI	7	221	500	93	20
Entretien 9	**11/07/11**		SESSAD	NON	7,6	20	8,5	0,36	NON	NON	2	47	76	50	2,5
Entretien 10	**21/09/11**		IME	NON	60	90	40	2,8	NON	OUI	10	450	632	50	20
Entretien 11	**26/09/11**	**X**	IME + SESSAD	NON	81	133	140	5,2	OUI	OUI	65	2300	NC	150	95
Entretien 12	**29/09/11**	**X**	ESAT	NON	17	82	22	1,8	OUI	OUI	60	1600	2500	57	90
Entretien 13	**03/10/11**		Centre d'hab.	NON	43	200	22	1,8	OUI	OUI	4	133	502	54	8,2
Entretien 14	**04/10/11**		ESAT	NON	34	160	37	2,5	OUI	OUI	27	800	1200	8	32
Entretien 15	**06/10/11**	**X**	IME + SESSAD	NON	40	60	7	2,5	OUI	OUI	17	350	650	42	17
Entretien 16	**07/10/11**		Centre d'hab.	NON	44	80	35	2,47	OUI	OUI	55	2200	3400	128	145
Entretien 17	**18/10/11**	**X**	IME + SESSAD	NON	23	69	61	1,5	OUI	OUI	65	2300	NC	150	95
Entretien 18	**19/10/11**	**X**	ESAT	NON	100	320	51	7,9	OUI	OUI	10	300	600	52	23
Entretien 19	**20/10/11**		ESAT	NON	14	59	15	1,3	OUI	OUI	60	1600	2500	57	90
Entretien 20	**26/10/11**		ESAT	NON	57	222	45	2,5	OUI	OUI	7	290	470	42	18
Entretien 21	**27/10/11**		Foyer de Vie	NON	40	44	11	1,85	NON	OUI	7	290	470	42	18
Entretien 22	**02/11/11**		Centre d'hab.	NON	59	130	NC	4	OUI	OUI	11	491	1011	13	33,4
Entretien 23	**03/11/11**		ESAT	NON	27,5	130	15	3,2	OUI	OUI	11	491	1011	13	33,4
Entretien 24	**07/11/11**	**X**	IME + SESSAD	NON	28	65	47	2	OUI	OUI	11	491	1011	13	33,4
Entretien 25	**09/11/11**		SAIS	OUI	16,5	95	30	0,9	NON	OUI	11	491	1011	13	33,4
Entretien 26	**16/11/11**		Foyer de Vie	OUI	58	50	6	2,5	OUI	OUI	11	491	1011	13	33,4
Entretien 27	**17/11/11**	**X**	IME + SESSAD	NON	51	99	41	3	OUI	OUI	3	120	200	45	6
Entretien 28	**22/11/11**	**X**	Foyer de Vie	NON	76	85	15	5,5	OUI	OUI	7	552	NC	177	38
Entretien 29	**15/12/11**		IME	OUI	72	84	13	5,1	NON	OUI	100	2500	4200	81	176
Entretien 30	**27/01/12**		ESAT	NON	33	126	31	2,5	OUI	OUI	10	300	600	52	23
Entretien 31	**28/02/12**		IEM	NON	80	84	58	4	OUI	OUI	432	12000	+30000	79	650
Entretien 32	**08/03/12**		ITEP	NON	91	58	36	4,7	OUI	OUI	432	12000	+30000	79	650
Moyenne					**53,0**	**104,3**	**32,3**	**3,0**							
Médiane					**43,5**	**84**	**29**	**2,5**							

*** Absorption récente: fait référence à un établissement qui a été absorbé récemment au moment de l'entretien par une autre association (situation liée au regroupement d'associations voulu par les autorités de contrôle)**
**** Indépendance: Un établissement ou service "non indépendant" est une structure dont le budget et l'agrément sont rattachés à une autre structure de l'association (le directeur peut avoir à rendre des comptes à cette structure)**

Tableau 87 : *Caractérisation des établissements et services où ont eu lieu les 32 entretiens*[229]

[229] Les couleurs dans les dates permettent de distinguer les dates d'entretiens plus ou moins proches.

Comme nous l'avons précédemment souligné, l'intégralité des entretiens a été retranscrit et représente un corpus de 1 377 pages. Ces entretiens ont été realisés à l'aide d'un guide d'entretien évolutif.

1.1.2. Guide d'entretien : thématiques abordées

Pour récolter les données nécessaires à notre étude, nous avons eu recours à un guide d'entretien évolutif. Ce guide d'entretien a évolué des entretiens 1 à 6 (stabilisation lors de l'entretien 6). Le dernier guide d'entretien comporte 8 thématiques.

Thématique principales	Sous-thèmes et problèmatiques sous-jacentes
1. Le directeur (l'interviewé)	- Formation - Expérience
2. L'établissement et l'association	- Type de structure - Particularité(s) perçue(s) de la structure - Positionnement de la structure dans l'association - Présentation et particularité(s) de l'association
3. Les concepts autour de la gestion	- Attitudes et opinions du directeur à propos des termes et concepts : management, efficacité, efficience, performance et outil de gestion - Attitudes et opinions des salariés perçues par le directeur sur les mêmes concepts
4. La situation de l'établissement par rapport à la loi 2002-2	- État des lieux sur l'adoption des outils obligatoires suite à la loi 2002-2 - Inscription de l'établissement en Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM)
5. Les outils de gestion présents dans l'organisation	- Quels outils ? - Quels usages ? - Conception de l'outil ? - À quoi vous sert l'outil ? Quels sont les destinataires ? Quelle fréquence ? - Critiques vis-à-vis de l'outil ? - Attitudes des parties prenantes vis-à-vis de l'outil
6. La gouvernance associative	- Fonctionnement de l'association : mode de gouvernance ? - Fonctions supports : type, disponibilité ? - Relation autour des problématiques de gestion et outils de gestion
7. Les difficultés éventuellement rencontrées	- Difficultés rencontrées dans l'adoption d'outils ? - Frein à l'usage ? - Manque de temps ? Compétences ? Argent ?
8. Données démographiques et organisationnelles	- Taille ESMS - Type de structure - Informations diverses : année d'ouverture, financeur principal, recettes propres ?

Tableau 88 : *Contenu synthétique du guide d'entretien*

Les thématiques 1 et 2 ont un double objectif. D'une part, il s'agit de mettre en confiance la personne interviewée en abordant une thématique *a priori* sans enjeux conflictuels et parfaitement maîtrisée par le directeur. D'autre part, dans une perspective plus proche de la recherche empirique, il s'agit d'avoir une première lecture du directeur ainsi que des caractéristiques de l'environnement (établissement et association).

La thématique 3 vise quant à elle à pouvoir caractériser en profondeur les directeurs d'ESMS dans leur rapport aux concepts et à l'outillage de gestion mais également les salariés vis-à-vis de ces mêmes concepts. L'hypothèse est que ces concepts et outils sont fortement porteurs de sens et que les attitudes des individus peuvent être fortement marquées et connotées postivement ou négativement (Cristallini et Goter-Grivot, 2012).

La thématique 4 s'inscrit dans une perspective descriptive de la situation de l'établissement. Il s'agit d'évaluer la capacité de l'établissement et du directeur à mettre en œuvre les outils légaux. Là encore, cette thématique a un double objectif. Il s'agit, après avoir abordé des concepts de gestion assez fréquemment mal perçus, « d'adoucir » le climat de l'échange en abordant des outils proches du cœur de métier de l'organisation et le plus souvent maîtrisés par les directeurs d'ESMS.

La thématique 5 constitue la partie la plus importante de nos entretiens. Il s'agit de faire un état des lieux des outils de gestion présents et de leurs usages mais également de comprendre cet état des lieux et ces usages.

La thématique 6 vise à compléter la présentation de l'association faite par le directeur en début d'entretien en abordant plus particulièrement les modes de gouvernance (comportement du siège associatif ou du supérieur hiérarchique) ainsi que les fonctions supports rattachées au siège.

La thématique 7 vise à conclure l'entretien en laissant la parole au directeur sur d'éventuelles difficultés ou situations difficiles autour de l'outillage de gestion.

Enfin, la thématique 8 est purement descriptive et vise à pouvoir classer les entretiens selon des variables contingentes organisationnelles ou individuelles.

Au-delà de la méthode de récolte des données, c'est plus particulièremet la méthode de traitement des données qui diverge et qu'il nous semble pertinent de présenter.

1.2. Traitement des données

Nous avons abordé dans le cadre de la partie II le traitement d'une partie de nos entretiens dans l'objectif de faire ressortir les types d'outils de gestion et les usages qui en sont faits par les directeurs d'ESMS. Le traitement des données en ce qui concerne l'étude des facteurs explicatifs d'adoption et d'usage a été sensiblement plus complexe et a fait appel à une méthodologie bien particulière qu'il convient d'expliciter afin de garantir la fiabilité et la réplicabilité de notre étude.

L'objectif de cette seconde phase de traitement des données était la mise en exergue et la compréhension des facteurs impactant les comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion par les directeurs d'ESMS. L'objet même de la recherche et la complexité des phénomènes à mettre en évidence excluaient toute possibilité de traitement des données par une analyse textuelle automatisée[230]. Nous avons privilégié ici l'étude du sens, du fait notamment des thèmes abordés dans l'entretien qui portent pour une bonne part sur des sentiments, des perceptions, des attitudes ou des opinions. Ainsi, « *ce ne sont pas les mots eux-mêmes mais leur signification qui nous intéresse. Bliss, Monk et Ogborn (1983) nous disent qu'un mot ou qu'une locution ne "contient" pas sa signification comme un seau "contient" de l'eau, mais que sa signification dépend d'un choix réalisé sur son sens contextualisé* » (Miles et Huberman, 2010, p. 112).

La même approche a été utilisée concernant les documents que nous avons pu « récolter » sur place et qui pouvaient éventuellement nous apporter des informations complémentaires sur la personnalité du directeur, les caractéristiques de l'ESMS, le comportement et le profil de la direction générale et les caractéristiques de l'association. Ces documents sont de type « plaquette de l'établissement », « mot du directeur », « plaquette de l'association », « mot du directeur général », « lettre de vœux, « lettre de mission ».

Notre méthodologie de traitement des données repose sur cinq étapes.

Etape 0 : Une démarche générale de type « grounded theory »

Notre approche générale de traitement des données s'inscrit dans une démarche de type *grounded theory* (Glaser et Strauss, 1967). Il s'agit en fait d'une méthode de recherche empirico-inductive (Paillé et Mucchielli, 2011). Le principe fondamental de cette approche est de proposer une élaboration des théories « *directement à partir des données empiriques renversant la relation traditionnelle entre théories, hypothèses et données et faisant une plus large place à l'observation* » (Joannides et Berland, 2009, p. 2).

La *grounded theory* peut avoir plusieurs objectifs. Elle peut en effet permettre de produire trois types de connaissance : théorique, empirique et méthodologique (Quattrone, 2000). La création des deux premiers types de connaissance est plus particulièrement notre objectif[231]. Il nous semble nécessaire de préciser ce qui est entendu derrière la « création » de ce type de connaissance car il semble que la *grounded theory* ait fait l'objet d'un certain nombre d'interprétations erronées ou d'idées reçues (Joannides et Berland, 2009) qui conduisent nombre de chercheurs à assimiler cette méthodologie à une méthode rejetant les travaux et résultats scientifiques précédents, ce qui n'est bien entendu pas le cas.

---

[230] Cela est valable tout du moins dans une perspective exploratoire. Un tel traitement pourrait être envisagé dans une perspective confirmatoire ou complémentaire à une première analyse de sens.

[231] Dans le cadre de notre première partie (mise en exergue des outils et des statuts d'adoption et d'usage), notre apport de connaissance a plus particulièrement été de type empirique et méthodologique.

La *grounded theory* pour produire de la connaissance théorique

La *grounded theory* doit permettre, à partir d'observations empiriques, de formuler une théorie ou de compléter ou modifier une théorie. Cette précision bien souvent oubliée, et pourtant présente dans les travaux originaux de Glaser et Strauss (1967), a toute son importance. En effet, les auteurs distinguent trois types de découverte et formulation théorique : la découverte formelle, substantive ou confirmatoire. La découverte formelle fait référence à une proposition théorique achevée « *dont les concepts sont susceptibles d'être exploités dans d'autres travaux* » (Joannides et Berland, 2009, p. 4). La découverte substantive pour sa part est moins achevée et constitue le prémice nécessaire à la proposition d'une théorie formelle. Elle caractérise des propositions théoriques qui devront être confirmées par ailleurs. Enfin, une découverte de nature confirmatoire fait référence à la confirmation ou à l'enrichissement d'une théorie déjà existante. Dans cette perspective, « *soit une théorie nouvelle est produite à partir du phénomène observé, soit les concepts émergeant de l´observation empirique se rapportent directement à une théorie déjà existante. Il revient alors au chercheur de l'enrichir à l'aune de ses observations* » (*ibid.*, p. 4).

Quel que soit le type de connaissance théorique créée par une approche de type *grounded theory*, la qualification du type de découverte ne peut avoir lieu qu'après analyse du terrain et comparaison avec la littérature. De plus, il est possible que les découvertes soient de plusieurs natures. Aussi, nous reviendrons dans notre discussion sur les différents types de découvertes faites dans le cadre de cette recherche. Au-delà de cet apport en connaissance théorique, la *grounded theory* permet également de produire de la connaissance empirique.

La *grounded theory* pour produire de la connaissance empirique

L'importance des apports empiriques est soulignée par Locke (2000) pour qui la connaissance empirique d'un objet a autant d'importance que les cadres théoriques qui peuvent l'expliquer. Il s'agit ici d'une perspective exploratoire qui insiste notamment sur la connaissance des objets de recherche. Leur description apparaît ainsi comme une connaissance scientifique à part entière permettant de faciliter la mise en place de recherches ultérieures sur des terrains équivalents, ou plus simplement de comparer les caractéristiques des terrains. Cette approche permet également, concernant les recherches en gestion, de « *porter à la connaissance du public des modes de contrôle encore inconnus et ainsi* [de] *déclencher de futures recherches* » (Joannides et Berland, 2009, p. 5).

Ces deux perspectives conjointes de production de connaissances théorique et empirique nous ont incité à nous inscrire dans une méthodologie de type *grounded theory*. En effet, le peu de connaissance d'un point de vue gestionnaire sur **les établissements et services médico-sociaux privés non lucratifs du champ du handicap** nécessitait une méthodologie permettant un éclaircissement empirique du terrain. De plus, la faible quantité de travaux traitant des usages effectifs des outils de gestion et des facteurs impactant ces usages a nécessité la production d'une

connaissance théorique. À cette fin, nous avons suivi une procédure méthodologique de récolte et plus particulièrement de traitement des données que nous présentons ici en détail.

Étape 1 : Des analyses thématiques et conceptualisantes continues sur les premiers entretiens

Il existe plusieurs méthodes d'analyse des données. Parmi celles-ci, *l'analyse thématique* et *l'analyse à l'aide de catégories conceptualisantes* (Paillé et Mucchielli, 2011).

L'analyse thématique a pour objectif de résumer le corpus en « thèmes »[232] : « *Il s'agit en somme, à l'aide des thèmes, de répondre petit à petit à la question générique type rencontrée dans divers projets d'analyse : qu'y a-t-il de fondamental dans ce propos, dans ce texte, de quoi y traite-t-on ?* » (*ibid.*, p. 161). L'analyse thématique peut être utilisée principalement pour deux raisons :

- mettre en exergue les thèmes qui apparaissent pertinents vis-à-vis des objectifs de la recherche ;
- mettre en exergue les thèmes les plus importants en termes de récurrence au sein de l'ensemble du corpus.

L'analyse à l'aide des catégories conceptualisantes a pour objet une théorisation des phénomènes étudiés. « *Une catégorie désigne donc directement un phénomène. Elle représente la pratique par excellence à travers laquelle se déploie l'analyse en acte. À la différence de la "rubrique" ou du "thème", elle va bien au-delà de la désignation de contenu pour incarner l'attribution même de la signification* » (Paillé et Mucchielli, 2011, p. 234). Cette méthode d'analyse est directement issue des pratiques type *grounded theory.*

Nous avons mobilisé ces deux types d'analyses selon les préconisations de Miles et Huberman (2010) et de Paillé et Mucchielli (2011). Aussi, comme le préconisent les auteurs, nous avons fait se chevaucher la collecte et l'analyse des données. Cela nous a permis d'une part de commencer à formuler une description de notre terrain et des explications sur les pratiques de gestion, et d'autre part de modifier notre méthode de récolte des données en ajoutant, supprimant ou reformulant certaines thématiques et questions de notre guide d'entretien. Ces deux raisons sont soulevées par Miles et Huberman (2010, p. 101) : « *Nous recommandons fortement une analyse en cours de recueil de données. Le chercheur peut alterner un travail de réflexion sur les données déjà collectées et une mise au point de nouvelles stratégies pour en collecter d'autres, souvent de meilleure qualité.* »

Partant de ces préconisations, nous avons réalisé un premier entretien que nous avons retranscrit dans la foulée et analysé de façon thématique. L'analyse thématique s'est faite dans un premier temps en suivant le plan et les thèmes abordés par notre guide d'entretien. Puis des lectures

[232] Miles et Huberman (2010) parlent de « code ».

successives et plus fines de notre corpus nous ont permis de mettre en exergue de nouveaux thèmes. Sur cette base, nous avons corrigé une première fois notre guide d'entretien. Nous avons ensuite réalisé quatre entretiens successifs sans avoir véritablement le temps de les analyser l'un après l'autre. Nous avons fait une pause dans la récolte des données afin de pouvoir analyser ces entretiens. Une première analyse de type « thématique » a été réalisée, puis, à partir de nos cinq entretiens, nous avons réalisé une première analyse conceptualisante, ce qui a permis de construire un début d'interprétation des comportements d'adoption et d'usage des outils.

Il nous faut cependant souligner deux points concernant cette première analyse conceptualisante. Tout d'abord, il s'agit d'un premier niveau conceptuel d'analyse qui a été effectué cas par cas et qui est donc fortement contextualisé. Ensuite, et cela découle directement du premier point, il n'y a eu à ce stade de la recherche que très peu de mise en relation des catégories entre elles dans une approche plus systémique. C'est ce que Paillé et Mucchielli (2011) appellent « *le travail de mise en relation* » qui vise à *« documenter des liens, à compléter l'examen vertical du corpus par une analyse transversale, à déceler, dégager, expliciter le motif derrière la forme, bref à construire l'évènement, l'expérience, la trajectoire*[233] *»*.

Notons que l'ensemble de ces traitements a été effectué avec le logiciel Nvivo 8[234]. Ces premiers codages ont été réalisés sans « aller-retour » avec la littérature. Ces analyses nous ont amené une nouvelle fois à adapter notre questionnaire et un certain nombre de sous-thématiques abordées.

Étape 2 : Une analyse de plus en plus orientée vers la création de catégories conceptualisantes inter-sites

Après la réalisation des entretiens 7 à 9, nous avions un corpus d'une taille sufisante pour commencer une analyse inter-sites des différents phénomènes en jeu dans le cadre de l'adoption et des usages des outils de gestion par les directeurs d'ESMS. Une première phase d'analyse inter-sites a donc été réalisée pendant l'été 2011. Cette analyse ne s'est pas faite sous Nvivo bien que l'ensemble des codages de type « analyse thématique » ou « analyse conceptualisante » **intra-sites** ait continué à être effectué sous ce même logiciel. Ainsi, nous avons réalisé nos analyses conceptualisantes **inter-sites** de façon « manuelle ». La méthodologie employée a consisté à travailler sur des posters (feuilles format A3 reprenant les principaux facteurs explicatifs et situations) permettant, avec l'appui du logiciel Nvivo, de rassembler les catégories conceptualisantes en méta-catégories conceptualisantes. Nous avons opté pour cette méthodologie car le nombre de « nœuds[235] » créés sous Nvivo commencait à être relativement important et la classification hiérarchique de ces nœuds proposée

[233] Nous avons cependant mis en place ce procédé à partir de l'entretien 6. C'est également à partir de cet entretien que notre guide d'entretien a été stabilisé.

[234] Logiciel développé par QSR International.

[235] Un « nœud » est une boîte conceptuelle pouvant décrire un objet, un phénomène, un comportement (selon qu'il s'agisse d'un nœud de type analyse thématique ou analyse conceptualisante) et qui peut contenir un ou plusieurs *verbatims* en provenance d'un ou plusieurs cas (sites).

par Nvivo ne permettait pas une lecture efficace des différentes catégories conceptualisantes et de leurs liens éventuels. Miles et Huberman (2010) soulignent qu'il est préférable de créer et d'innover dans les méthodes d'analyse plutôt que de chercher à appliquer systématiquement et scrupuleusement les méthodes suggérées, nous n'avons pas hésité à développer cette approche.

Après une pause « forcée » dans la récolte des entretiens entre mi-juillet et mi-septembre 2011 du fait de la fermeture des ESMS et de la période de rentrée, les entretiens ont repris sur un rythme plus important, ce qui a parfois limité notre analyse continue. La méthodologie employée est restée la même : codage sous Nvivo de façon thématique et conceptuelle avec une hiérarchisation simplifiée des codes (lorsque les rapprochements des phénomènes paraissaient les plus évidents), puis analyse conceptualisante de niveau supérieur manuellement, sur des posters. Avec l'avancée de notre analyse, des posters synthétiques ont été créés pour arriver à un niveau conceptuel encore plus important. À la fin des entretiens, nous comptons sous Nvivo près de 923 nœuds classés de façon hiérarchique dans 163 « méta-nœuds ». Nous comptions également 39 posters dont 9 posters « principaux » (niveau conceptuel supérieur – catégorisations plus abstraites) qui traitaient des variables apparaissant comme les plus importantes à la lecture et analyse de nos entretiens :

- le directeur, ses caractéristiques, ses attitudes, ses compétences : profil de directeurs (2 posters) ;
- les relations du directeur avec certaines parties prenantes - attitude de ces parties prenantes et concept de normes sociales perçues (3 posters) ;
- les conditions facilitatrices et notamment les fonctions supports auxquelles s'ajoutent un descriptif des formes organisationnelles des associations (2 posters) ;
- les caractéristiques des outils et notamment les notions de qualité d'outil (disponibilité, fiabilité, etc.) (1 poster) ;
- les usages et types d'usage des outils (1 poster).

Après ce travail de synthèse et de compréhension des évènements et phénomènes de façon décontextualisée (étude inter-sites), nous sommes revenu à une analyse plus contextualisé en cherchant à expliciter et à illustrer les comportements et les phénomènes dans chacun des ESMS étudiés.

Étape 3 : Un travail descriptif et explicatif synthétique à l'aide de typologies et de « méta-matrices » (Miles et Huberman, 2010) : premier contact avec la littérature

Après avoir analysé notre corpus de façon thématique et conceptuelle, nous avons cherché à décrire, explorer et expliquer de manière synthétique nos constats et découvertes. Pour cela, nous avons fortement travaillé sur le développement de typologies et de matrices synthétiques comme préconisé

par Miles et Huberman (2010). Ce travail permet de confronter un certain nombre d'interprétations et d'hypothèses au terrain et de mettre ainsi en exergue des « trous » dans les typologies ou matrices. Ces « trous » peuvent correspondre à des cas de figures non présents ou à des phénomènes non expliqués. Ils incitent à ré-explorer le corpus d'entretien de façon à comprendre ce manque. Notre rapport final, présenté dans les sections suivantes, s'appuie fortement sur cette étape. Ces matrices et typologies ont été formalisées suivant un processus relativement stable :

- sélection d'un phénomène, d'un comportement ou d'un objet perçu comme étant un facteur explicatif important des comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion ;
- recherche de littérature sur ce phénomène, comportement ou objet ;
- recherche au sein de chacun des cas de la présence de ce comportement, phénomène ou objet (généralisabilité ? redondance ? particularité des cas ?) ;
- comparaison des cas mis en exergue avec la littérature ;
- inscription dans une matrice synthétique ou une typologie.

Ainsi, c'est véritablement à partir de cette étape que nous avons comparé les phénomènes, comportements ou objets issus de nos entretiens ainsi que nos hypothèses avec la littérature. Cette confrontation tardive avec la littérature répond à la démarche des méthodes de type *grounded theory* qui privilégie dans une premier temps la connaissance issue du terrain de celle issue de la littérature, et ceci afin que le chercheur ne soit pas influencé avant son analyse par les travaux antérieurs.
Notre dernière étape significative concernant cette phase qualitative a été la modélisation des facteurs explicatifs des comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion par les directeurs d'ESMS.

Étape 4 : Une modélisation synthétique des facteurs explicatifs et de leur lien : second contact avec la littérature

Bien que nous ayons commencé la modélisation très tôt, dès nos premiers entretiens, et ceci afin de susciter la réflexion sur des phénomènes apparaissant comme non expliqués, la modélisation finale n'a vu le jour qu'après le travail important de l'étape 3. En effet, la construction de typologies et de méta-matrices est indispensable à la maturation des données et à une profonde connaissance des phénomènes en cours : « *Grâce à des méta-matrices soigneusement ordonnées comme les matrices prédicteurs-résultats, les matrices chronologiques ou les matrices des effets, on peut commencer à bien cerner les éléments en relation. Variable après variable, on prend conscience que X précède Y, que plus de X entraîne plus de Y, que moins de Q entraîne plus de Y, et éventuellement que J semble indépendant de Y, sauf peut-être si l'on prend en compte les variations de K* » (Miles et Huberman, 2010, p. 397). Ainsi, la modélisation constitue véritablement l'ultime niveau de théorisation (Paillé et Mucchielli, 2011) : « *De nouvelles questions vont surgir alors : "Comment articuler l'ensemble des données de l'enquête à la lumière de cette nouvelle compréhension ?", "Quelles sont les caractéristiques précises de*

ce phénomène central ?", "Quelle logique sous-tend-il, révèle-t-il, réalise-t-il ?", "Quels en sont les antécédents, les conséquences, les trajectoires ?", "Quels sont les processus à l'œuvre en général et en particulier ?" Il ne s'agit souvent plus, à ce stade-ci, de poursuivre l'enquête de terrain » (*ibid.*, p. 293).
Cette modélisation s'est faite suite à une confrontation avec la littérature portant sur les facteurs explicatifs des comportements des individus face à l'adoption d'outils ou d'objets. Ce croisement entre nos variables explicatives et la littérature nous a amené à proposer un modèle explicatif des comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion par les directeurs d'ESMS.

En nous appuyant sur le cadre théorique explicatif des comportements d'adoption et d'usage développé dans le chapitre précédent (Illustrations 59 et 60), nous discutons maintenant les résultats de notre étude empirique.
Pour cela, nous revenons successivement sur :

- les caractéristiques du directeur d'ESMS et ses relations avec l'outil (Section 2) ;
- les caractéristiques de l'environnement (parties prenantes) et ses relations avec le directeur d'ESMS (Section 3) ;
- les caractéristiques de l'outil et ses relations avec l'environnement (Section 4).

Section 2 : L'individu et ses relations avec l'outil de gestion : des caractéristiques du directeur d'ESMS aux profils de directeurs

Les travaux académiques antérieurs soulignent la nécessité d'étudier les caractéristiques propres de l'individu ainsi que ses relations à l'outil de gestion afin d'en comprendre les comportements d'adoption et d'usage[236]. Étudier le devenir des outils de gestion ne peut alors se faire qu'en étudiant les interactions sociales des individus avec ces outils de gestion (Orlikowski et Scott, 2008 ; Orlikowski, 2010). Il s'agit de postuler qu'outil(s) et acteur(s) sont indissociables dans l'étude du devenir de l'outil. Ainsi, comme le souligne Latour (1991, p. 21), pour comprendre la trajectoire d'un outil, il est indispensable d'étudier conjointement « *deux zones ontologiques entièrement distinctes, celle des humains d'une part, celle des non-humains de l'autre* ».
Les acteurs peuvent cependant être distingués entre les individus potentiellement adoptants ou utilisateurs (le directeur d'ESMS dans notre cas) et les individus gravitant autour du directeur d'ESMS : l'environnement (subordonnés, supérieur(s) hiérarchique(s), institutions externes, etc.). Dans le cadre de cette section, nous étudions spécifiquement le directeur d'ESMS en tant qu'individu potentiellement adoptant.

[236] Nous renvoyons le lecteur aux deux chapitres précédents présentant les principaux modèles, cadres théoriques et variables explicatives des comportements d'adoption et d'usage des objets.

Nous abordons ici les variables qui apparaissent, après analyse de nos entretiens, comme potentiellement explicatives des statuts d'adoption et/ou d'usage. Suivant la proposition de Miles et Huberman (2003), nous ajoutons à ces variables issues de notre interprétation du terrain une présentation et une discussion des variables annoncées comme explicatives par certains directeurs eux-mêmes. Après avoir mis en évidence l'importance de certaines caractéristiques des individus pour expliquer les différences de comportement (2.1.), nous montrons que les attitudes des directeurs envers les outils de gestion peuvent être différentes (2.2.), ce qui nous amène à proposer une typologie de profils de directeurs d'ESMS face à l'outil de gestion (2.3.).

2.1. Des caractéristiques sociodémographiques simples aux construits psychosociaux et comportementaux

Les caractéristiques sociodémographiques ont été largement utilisées dans les travaux cherchant à expliquer l'adoption et l'usage d'une innovation qu'elle soit managériale ou non. On retiendra ainsi l'expérience, l'âge, le genre, le niveau de formation et l'origine géographique. Certaines de ces caractéristiques nous apparaissent comme potentiellement explicatives des pratiques de gestion, ou, tout du moins, comme pouvant jouer un rôle plus ou moins direct sur l'état d'adoption ou d'usage. D'autres sont présentées par les directeurs eux-mêmes comme une explication potentielle de leur comportement ou plus particulièrement de leur divergence de comportements ou de pratiques par rapport à d'autres collègues.

Dans ce cadre, nous revenons dans un premier temps sur des variables qui caractérisent le directeur en dehors de tout parcours professionnel : le genre et l'âge (génération) (2.1.1.). Puis nous revenons sur des variables rapprochant l'individu de son parcours professionnel - formation et parcours - et plus particulièrement sur des postes de directeur d'ESMS - durée en poste et expérience - (2.1.2.). Nous montrons pour conclure que ces variables participent vraisemblablement plus à la définition d'une aptitude ou capacité personnelle des directeurs d'ESMS à utiliser un outil de gestion qu'à un impact direct sur le statut d'adoption ou d'usage (2.1.3.).

2.1.1. L'impact des caractéristiques « objectives » propres à l'individu en dehors de tout contexte professionnel

Certaines caractéristiques des utilisateurs potentiels sont régulièrement présentées par les directeurs eux-mêmes pour justifier ou mettre en avant leurs différences de comportement. Parmi celles-ci, le genre :

> *Alors après, je suis une femme. Et les femmes directeurs n'ont pas la même vision de la direction que les hommes. On ne recherche pas le pouvoir. On recherche l'efficacité. Faire fonctionner dans l'efficacité. Ça, c'est ma vision.* **E1**

Cette variable, bien que ne faisant pas partie des plus mobilisées pour expliquer l'adoption et les usages des objets (Jeyaraj *et al.*, 2006) a tout de même été utilisée dans quelques travaux (Damanpour et Schneider, 2006, 2009 ; Venkatesh *et al.*, 2003). Cependant, son pouvoir prédictif et sa significativité en tant que variable explicative directe des comportements d'adoption et d'usage restent relativement faibles dans les études empiriques menées (Venkatesh *et al.*, 2003 ; Jeyaraj *et al.*, 2006). C'est pourquoi elle est la plupart du temps mobilisée comme variable modératrice ou de contrôle (Ilie *et al.*, 2005 ; Moris *et al.*, 2005 ; Othman *et al.*, 2011 ; Venkatesh *et al.*, 2000, 2003, 2012 ; Verbeke et Vackier, 2005) ou comme variable antécédente à un construit (Elie-Dit-Cosaque *et al.*, 2011). Lorsque le genre est considéré comme variable modératrice, les études montrent qu'il peut influencer significativement *le degré d'anxiété* relatif à l'usage des technologies de l'information (Elie-Dit-Cosaque *et al.*, 2011), *le contrôle comportemental perçu* ou *l'influence sociale* (Venkatesh *et al.*, 2003), *l'utilité perçue* et la *facilité d'usage* (Venkatesh *et al.*, 2000). Pour d'autres auteurs, le genre n'a aucun impact significatif (Pavlou et Fygenson, 2006 ; Bourdon et Hollet-Haudebert, 2009 ; Kefi, 2010 ; Othman *et al.*, 2011).

Les entretiens que nous avons réalisés, puis la lecture et l'analyse de notre corpus ne nous incitent pas à considérer cette variable comme une variable explicative directe de l'état d'adoption et des types d'usages des outils de gestion par les directeurs d'ESMS. S'il n'est pas impossible que cette dernière soit une variable antécédente à un construit plus significatif dans notre étude, le discours des acteurs ne nous permet pas de poser explicitement cette variable comme antécédente à un construit plus conceptuel.

Le genre n'est cependant pas la seule variable explicative des pratiques de gestion à être soulevée par les directeurs.

De façon assez semblable au genre, l'âge (qui peut également faire référence à une génération de directeur ou à une ancienneté dans le secteur) est présenté par certains directeurs comme une différence importante entre les individus dans l'explication des comportements d'adoption ou d'usage(s) :

> (Un directeur s'exprime à propos de la notion d'économie) *Oui je le connais celui-là. Ben c'est une notion… c'est le monde actuel. Mais par contre, c'est un monde dont la jeune génération de directeurs a conscience, pas forcément l'ancienne. Parce qu'avant, on avait un budget annuel et nos déficits étaient pratiquement repris en tout et pour tout par les organismes* (de contrôle)*. Donc en fait, on n'a jamais eu cette culture de l'économie, donc maintenant je dois imposer cette culture de l'économie à l'établissement.* **E10**
>
> *(…) Aujourd'hui, on est à la croisée des chemins… le métier change, c'est une évidence… peut-être que les prochaines générations auront moins de complexes et peut-être des compétences différentes et qu'après tout il faut savoir changer de génération.* **E14**
>
> (Un directeur s'exprime à propos d'un outil d'évaluation des sur ou sous-qualifications) *Non. Ça, c'est des vieux directeurs qui vous ont montré ça… qui croient encore que c'est l'ARS qui valide le tableau des effectifs. Donc je ne sais pas si je me trompe, mais, voilà.* **E20**

Tous les cadres dirigeants du secteur se reconnaissent dans le concept de manager. Ceux de l'ancienne école, les post-soixante-huitards pour faire court, eux ont rejeté ce concept et le rejetteront jusqu'à leur retraite qui vient d'arriver. **E26**

Je pense que je fais partie d'une génération de directeur qui accepte aussi que le médico-social se gère sur des principes de gestion d'entreprise. Et pas que sur du médico-social, vieille école. Parce que je le vois par rapport aux autres directeurs, que nous on est apte à entendre et que tout le monde n'est pas apte à entendre… je pense que ça joue aussi. **E22**

Cependant, ce n'est pas tant l'âge qui est soulevé ici qu'une différence générationnelle, ou plus précisément un changement générationnel. Ainsi, suite aux changements institutionnels et organisationnels profonds ayant eu lieu progressivement depuis les années 80 et qui se sont accélérés depuis les années 2000, il serait possible de constater une brisure, un changement radical dans les profils et comportements des directeurs. Bouquet (2006, p. 134) parle à ce sujet d'*effet générationnel* qui conduirait à des rapports au management différents. Cet effet générationnel est également souligné par Batifoulier *et al.* (2011) qui évoque « *un véritable basculement générationnel* » et parle de « *nouvelle génération de dirigeants* » confrontée « *à un niveau de complexité de gestion des structures peut-être jamais égalé* » (*ibid.*, p. 2). Ainsi, comme le soulignent les *verbatims* que nous présentons ici, certaines générations seraient plus aptes à mettre en place un certain nombre de pratiques de gestion, moins réfractaires à certains concepts, ou, plus généralement, plus ouverts à certains principes et concepts de gestion. Chauvière (2011, p. 43) évoque à ce titre « *le directeur simplement gestionnaire* » issu de la loi 2002-2 qui « *accueille positivement les référentiels, les recommandations de bonnes pratiques, l'évaluation interne et externe (…).* »

Cependant, l'étude détaillée des pratiques de gestion sur notre échantillon d'entretiens nous incite à relativiser l'influence significative de cette variable en tant que variable explicative. Ainsi, si l'on peut, à la vue de ces *verbatims,* penser que les directeurs les plus jeunes, formés récemment dans des écoles de directeurs ou dans des cursus universitaires, seraient plus enclins à adopter et à utiliser l'outillage de gestion, cela n'est pas toujours le cas. Bien que nous ne puissions écarter totalement ce paramètre, il n'apparaît pas clairement dans la phase d'entretien et nous invite donc à la prudence avant toute phase confirmatoire. Les discours suivants tenus par le plus jeune directeur de notre panel nous invitent à la prudence concernant le facteur explicatif « âge » ou « génération ». En effet, bien que celui-ci possède parmi ses diplômes un master de gestion et management, il apparaît comme réticent aux concepts de gestion et à toute pratique de gestion :

(…) Très franchement avec vous, quand j'ai lu votre courrier et que j'ai vu outil de gestion, j'ai mis un gros point d'interrogation, je ne savais pas ce que ça voulait dire. J'ai du mal à comprendre ce que c'est derrière.
(…) Efficience, Efficience… concrètement, ça ne me dit rien. Ça ne me dit rien parce que ce n'est pas jaugeable. Qu'est-ce qu'un directeur efficient, qu'est-ce qu'une structure efficiente ? On ne peut pas le quantifier concrètement. (…) C'est un gros mot. **E10**

Ce discours se retrouve, selon les dires d'un autre directeur, à travers l'attitude de certains jeunes directeurs en formation CAFDES au sein de l'EHESP. Ce « directeur-intervenant » nous rapporte ainsi les propos suivants :

> *Je suis intervenu pour donner un cours en CAFDES, les deuxièmes années, ils ont un cours sur les tableaux d'investissement et de surcoût. Je suis intervenu pour leur parler du PPI (Plan Prévisionnel d'Investissement) et des tableaux des surcoûts. Et je voyais en face de moi la méconnaissance et la pauvreté d'intérêt par rapport aux leviers financiers. J'entendais des conneries du genre… « de toute façon, un établissement médico-social, c'est par nature déficitaire… » Il y en a, il faut qu'ils se réveillent vite !* **E19**

Si l'âge peut être considéré comme un facteur explicatif de l'adoption et des usages de l'outil de gestion (Assael, 1981), il semble dans le cadre de notre étude que celui-ci s'inscrive plus particulièrement comme une éventuelle variable antécédente au modèle. Il participe en effet à la définition d'un construit plus conceptuel de profil d'individu ou d'attitude d'individu vis-à-vis des pratiques de gestion et non comme une variable explicative directe. La plupart des résultats empiriques confirment d'ailleurs ce rôle (Venkatesh *et al.*, 2003 ; Jeyaraj *et al.*, 2006). Ainsi, pour Morris et Venkatesh (2000) et Wu et Wu (2005), *l'âge* impacte *l'attitude* d'un individu qui, à son tour, explique pour partie *l'adoption*. Pour Kefi (2010), *l'âge* modère l'impact des *normes subjectives perçues*, ce qui est confirmé par Nigg *et al.* (2009). Notons enfin que certains auteurs ne relèvent aucun impact de cette variable (Lucas, 1975 ; Sindi, 1992 ; Pavlou, 2006 ; Bourdon et Hollet-Haudebert, 2009) à un quelconque niveau du modèle.

Soulignons cependant que l'étude d'une telle variable reste difficile compte tenu de l'âge moyen des directeurs d'ESMS dans notre panel et de façon générale. En effet, comme le souligne un récent rapport de la Direction Générale de la Cohésion Sociale[237] (2011, p. 12) : « 54 % des directeurs d'ESMS ont plus de 50 ans et 26 % plus de 55 ans. » Ces données correspondent à celles de notre panel sans que nous ayons mobilisé ce critère dans la sélection des personnes interviewées. Ainsi, 18 directeurs sur 32 ont plus de 50 ans (56,3 %) et seulement 3 (9,5 %) ont moins de 40 ans. Il est donc délicat de tirer des conclusions concernant l'impact du changement générationnel des directeurs d'ESMS sur les pratiques de gestion.

Au-delà de ces variables propres à l'individu et caractérisant le directeur d'établissement, certaines, plus ancrées dans le contexte professionnel, apparaissent comme potentiellement explicatives des différences dans les pratiques de gestion.

---

[237] Étude sur l'évaluation du dispositif de qualification obligatoire des directeurs d'établissements et services sociaux et médico-sociaux.
http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_final_eval_2011.pdf

2.1.2. *Impact des caractéristiques objectives à dimension professionnelle du directeur d'ESMS*

Au-delà des variables sociodémographiques propres à l'individu, l'étude de nos entretiens nous invite à discuter de l'impact de variables objectives à dimension professionnelle : la formation (niveau de formation), le parcours professionnel et l'ancienneté sur le poste. Nous revenons tout d'abord sur le niveau et le type de formation (2.1.2.1.) avant de proposer une distinction des différents parcours professionnels des directeurs d'ESMS (2.1.2.2.) et de mettre en exergue le rôle de l'ancienneté dans le statut d'adoption et d'usage de l'outil de gestion (2.1.2.3).

2.1.2.1. *Distinction sur la base du niveau et du type de formation*

Comme nous l'avons déjà évoqué, le niveau de formation nécessaire pour diriger un établissement ou un service médico-social d'une certaine importance était encore récemment assez libre. En effet, ce n'est que depuis le décret du 19 février 2007 que les directeurs d'établissement doivent posséder un titre de niveau 1, c'est-à-dire le plus souvent un master 2 ou un diplôme d'école de directeur d'ESMS (CAFDES : Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Établissement Social).
Cependant, un tel décret ne conduit pas à ce jour à une homogénéisation des profils et cela pour plusieurs raisons :

- tout d'abord, les délais accordés pour la « mise à niveau » des formations des directeurs font que certains de ceux que nous avons rencontrés ne possèdent pas aujourd'hui ce niveau[238] ;
- de plus, la loi impose que les diplômes, pour être reconnus de niveau 1, doivent porter sur au moins trois des cinq domaines suivants (arrêté du 7 juin 2007) :
    - la conduite de la définition de la mise en œuvre d'un projet d'ESMS ;
    - la gestion et l'orientation des ressources humaines ;
    - la gestion budgétaire, financière, comptable ;
    - la coordination avec les institutions et intervenants extérieurs ;
    - l'évaluation et le développement de la qualité.

Cependant, les directeurs ne sont pas réellement tenus de posséder un diplôme de niveau 1 portant spécifiquement sur le management ou la gestion des organisations au sens large si les domaines précédents ont été *abordés*, ce qui ouvre la porte à une diversité de formations possibles. Bouquet (2006) constate des niveaux de formation hétérogènes au sein du corps des directeurs d'ESMS. Les politiques de recrutement de ces directeurs sont d'ailleurs variées et traduisent les différences culturelles des présidences associatives.

[238] Notons que, pour les directeurs en poste avant le 2 janvier 2002, le délai est de dix ans à compter du décret de 2007, pour les autres, le délai est de sept ans.

Nous pouvons ainsi trouver des profils de formation très gestionnaires (école de commerce) qui sont recherchés par certaines présidences associatives :

> *J'ai fait une école de commerce il y a longtemps, et j'ai travaillé pendant 20 ans dans le marketing. J'étais directrice marketing internationale pour une marque de fourniture de bureau… classeurs, dossiers… donc directrice marketing Europe. (…) J'ai écrit à tous les ESAT de la région, je suis tombée sur M. X, qui est le président, qui vient du privé, qui savait ce que je pouvais amener, et je pense que c'est grâce à lui, parce que je pense que si j'étais tombée sur quelqu'un du médico-social, ça n'aurait pas été la même chose.* **E23**

Outre le fait de montrer qu'il est possible de rencontrer des profils de directeurs issus du secteur privé lucratif, ce discours révèle une variété possible de profils de présidences associatives ainsi que différentes perceptions du secteur médico-social. En effet, le fait que le directeur soulève lui-même que son recrutement n'aurait pas été possible par une personne « du médico-social » montre une certaine connotation ou perception négative des individus provenant du secteur privé. Le secteur médico-social « classique » rejette ce type de profil. Selon ce directeur, son recrutement a eu lieu car le président de l'association est issu du privé et s'inscrit dans certaines pratiques managériales habituellement étrangères au secteur.

Mais ce type de recrutement n'est pas généralisé. Nombre de directeurs généraux ou de présidences associatives ne semblent pas donner la priorité aux aptitudes gestionnaires des directeurs d'ESMS :

> *En fait, j'ai fait un master 1 pro de psychologie clinique et pathologique. Après, j'ai exercé pendant deux ans. C'était avant la réforme de 2005*[239] *où il fallait avoir le master 2 en tant que tel et puis après j'ai fait un master de gestion et de management. En fait, j'ai entre guillemets un « double cursus ». J'ai la partie psy et la partie de gestion. (…) Du moment où j'ai fait mon master de gestion… les offres… on m'a répondu, j'ai été embauché, mais on ne m'a interrogé que sur ma partie psy.* **E10**

> *Moi je ne suis pas financier de formation, je suis vraiment sur le versant social…*
> *(…) Après, je crois que c'est ça, on a tous nos dadas… après, je sais qu'on m'a recruté aussi sur ce profil. Mon DG, il savait très bien que je n'avais aucune formation, enfin très peu de formation… je ne suis pas une financière.* **E16**

Il n'en demeure pas moins qu'une majorité des directeurs d'établissements se présentent comme ayant un diplôme de gestion ou de management, ou plus généralement de gestionnaire. Ainsi, si l'on dénombre au sein de notre panel les diplômes de directeur d'établissement (CAFDES) et les master 2 à l'intitulé orienté gestion et management, ce sont 17 directeurs sur 32 (soit 53 %) qui possèdent un diplôme de niveau 1 à profil (intitulé) gestion (tableau 89).

[239] Comprendre « 2007 » - Erreur du directeur.

	Diplôme de « *Direction Établissement* »	Diplôme orienté « *Gestion / Management* »	Diplôme orienté « *Social / Santé* »	Autre (diplôme technique, Ingénierie)
Bac +2		**1**		
Bac +3			**1**	
Bac +4		**3**	**3**	
Bac +5	**11**	**6**	**4**	**3**

Tableau 89 : *Niveau et profil des formations les plus élevées chez les directeurs d'ESMS*

Notons au passage que notre panel révèle que 75 % (24/32) des directeurs, possèdent un diplôme de niveau BAC + 5, quelle que soit l'orientation « disciplinaire » de ce diplôme. Ce taux est tout à fait comparable à celui de la récente étude de la Direction Générale de la Cohésion Sociale (2011, p. 16) qui mentionne que 71 % des directeurs d'ESMS « jeunesse handicapée » ont un titre de niveau 1 ainsi que 74 % des directeurs d'ESMS « adultes handicapés ».

Le niveau de formation a été fortement mobilisé dans la littérature académique notamment comme variable antécédente ou comme variable modératrice de variables plus importantes. Ainsi Agarwal et Prasad (1999) soulignent que le construit *facilité d'usage* prend moins d'importance dans l'explication des comportements avec l'augmentation du niveau de formation. Verbeket et Vackier (2005) mettent en exergue que l'intention d'usage augmente avec le niveau de formation. Pour Othman *et al.*, (2011), le niveau de formation va modérer le contrôle comportemental perçu. Ainsi, plus le niveau de formation est élevé, plus l'on pense être libre de son comportement. Norris (2002), dans une étude empirique portant sur les facteurs qui influencent les usages des méthodes de calcul de coûts à base d'activité, montre que la formation impacte fortement le degré d'utilisation de l'outil. D'autres auteurs mettent cependant en exergue que cette variable n'a pas d'impact significatif direct sur les comportements (Venkatesh *et al.*, 2000 ; Bourdon et Hollet-Haudebert, 2009).
Suite à l'analyse du discours des acteurs et de nos observations, il apparaît que cette variable peut être considérée comme une variable antécédente au modèle mais pas comme une variable explicative directe significative. En effet, le niveau de formation et le type de formation (à vocation plus ou moins gestionnaire) semblent être corrélés avec une attitude plus ou moins favorable envers les principes et pratiques de gestion mais également vis-à-vis des outils et méthodes de gestion. Ces conclusions doivent cependant être modérées du fait d'une potentielle relation récursive entre *attitude/compétence en gestion* et *type/niveau de formation*. En effet, des directeurs rejetant les principes et concepts de gestion seront peu enclins à opter pour une formation à dénomination et contenu gestionnaire.

Au-delà de la formation, c'est le parcours du directeur d'établissement et le nombre d'années d'expérience sur un poste de direction qui peuvent être étudiés.

2.1.2.2. Une distinction possible sur la base des parcours professionnels

Le parcours fait référence aux anciens postes occupés par le directeur. Une part importante des directeurs est issue du « terrain ». Ce sont d'anciens professionnels de terrain, le plus souvent éducateurs, devenus par la suite chefs de service puis adjoints de direction puis directeurs (Chéronnet et Gadéa, 2010). Il s'agit là d'un parcours « purement » médico-social. À l'inverse, il est possible de trouver des directeurs de structures ayant travaillé vingt ans dans le secteur privé industriel, notamment chez les directeurs d'ESAT.

Le profil le plus fréquent est encore aujourd'hui celui du « directeur issu du terrain ». Celui-ci a cependant récemment la caractéristique d'avoir obtenu un diplôme de niveau 1 pour occuper des fonctions de direction afin de répondre aux obligations de la loi de 2007.

Notre panel de 32 directeurs nous permet de mettre en exergue trois profils dominants dans les parcours des directeurs d'ESMS :

	Parcours long ←----------→ Parcours rapide	
Directeur issu du social ou d'un secteur non lucratif	***L'ancien travailleur social*** *devenu chef de service puis directeur adjoint.*	***Le directeur du social :*** *Individu devenu directement directeur très rapidement après l'obtention de son diplôme ou après un parcours « rapide » au sein du secteur social ou non lucratif.*
Directeur issu du privé lucratif		***Le directeur « nouvellement du social » :*** *Il accède en principe directement à des fonctions de direction après un parcours plus ou moins important dans le secteur privé lucratif. L'individu devient directeur après une première carrière dans un autre secteur et dans un autre métier.*

Tableau 90 : *Parcours professionnels des directeurs d'ESMS : long ou rapide, lucratif ou non lucratif*

Nous caractérisons et illustrons ces trois profils.

L'ancien travailleur social ou « le travailleur social devenu directeur après un parcours de plus de dix ans »

Dans ce cadre, la formation d'origine est le plus souvent celle d'éducateur spécialisé, mais il peut également s'agir d'éducateur technique, d'assistante sociale ou de psychomotricienne.

> *Après, moi, j'ai une formation assez… qu'on retrouve pour pas mal de personnes ! Je suis éducateur spécialisé de formation. J'ai fait une première formation il y a une quinzaine d'années de cadre du médico-social, ça ne s'appelait pas le CAFERUIS[240] à l'époque, c'était un certificat d'aptitude aux fonctions de chef de service. Dont je ne me suis pas servi, car je suis resté éducateur spécialisé jusqu'en 2007. Et c'est en 2007, après avoir pris les fonctions de directeur, que j'ai fait un master 1 de management et je suis en train de suivre un master 2 "Direction des organisations et stratégie". Donc voilà. Une formation classique.* **E8 : Directeur d'un SESSAD.**
>
> *Donc à la base, je suis éducateur technique spécialisé. Puis après, j'ai fait une formation de chef de service. Après par la suite, j'ai passé en VAE le CAFERUIS et là dernièrement, j'ai un master 1 Économie sociale. Que j'ai passé avec l'université de Lille (…). Je dirais que ce qui m'a amené à cette formation, c'est le fait qu'il y ait eu un décret sur effectivement… qu'il fallait maintenant le niveau 1 pour les directeurs.* **E9 : Directeur d'un SESSAD.**
>
> *Donc au départ je suis de formation paramédicale, j'ai un diplôme d'ergothérapeute avec une expérience de 10 ans en rééducation fonctionnelle. Ensuite j'ai une formation de cadre de santé avec une licence à l'IFROSS, ensuite j'ai exercé 5 ans comme chef de service dans un centre paramédical et puis je me suis formé à l'université Lyon 1 en gestion des établissements sanitaires et sociaux… Donc j'ai un diplôme de niveau 1 en gestion, et donc c'est mon premier poste de direction.* **E17 : Directeur d'un IME + SESSAD.**

Notons que Chéronnet et Gadéa (2010), dans une étude portant sur *les cadres du travail social face à la rationalisation managériale*, soulignent que, dans le secteur social et médico-social, les directeurs accèdent à leur poste après un temps d'activité supérieur en moyenne à dix-huit ans. Un tel constat confirme encore aujourd'hui la prédominance de ce type de parcours pour les directeurs d'ESMS, même si, récemment, le profil suivant semble prendre plus d'importance.

Le directeur « du social »

Le deuxième profil est celui de l'individu devenu rapidement directeur d'ESMS. On peut distinguer ici deux sous-profils. Le premier, bien qu'existant par le passé, est aujourd'hui plus fréquent : il s'agit de l'individu ayant obtenu un diplôme de direction et qui, dès sa sortie d'étude ou très rapidement, a occupé des fonctions de direction ou de direction adjointe. Le second fait référence à des individus ayant commencé par un diplôme de travailleur social de terrain mais qui ont très rapidement évolué en poste par le biais notamment de la formation professionnelle (deux ou trois ans pour passer chef de service puis un temps à peine plus long pour devenir directeur d'ESMS).

---

[240] Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale.

Oui alors, DESS d'économie de la santé que j'ai fait à Grenoble, en partenariat avec l'ex… ENSP. (…) Et puis après j'ai été… enfin pendant le DESS, j'ai commencé comme stagiaire au CHU de Pau au service d'analyse de gestion. Ça s'appelait comme ça à l'époque. Euh… et donc j'y suis resté 5 ans, après j'ai fait mon service « objection de conscience » dans ce service-là pour y rester. Et puis ils m'ont recruté à la suite. Après je suis parti… j'ai fait 2 ans ½ adjoint en EHPAD de cent lits et puis après j'ai eu mon premier poste de direction en maison d'enfants à caractère sanitaire, pas très loin d'ici. Et puis je suis arrivé ici en 2008 et… depuis… j'ai fait une formation de directeur à l'école nationale de la sécu.* **E11 : Directeur d'un IME + SESSAD.** *Ville fictive pour préserver l'anonymat

Mon parcours personnel (…), j'ai un parcours d'animateur socioculturel à l'origine. Donc je suis DEFASIEN, mais j'ai tout de suite géré des établissements. Depuis l'âge de 26 ans, je gère des établissements sociaux. Depuis trois ans, je… ben j'ai postulé ici, et je suis titulaire d'un DSTS[241] et je valide le DEIS[242] dans quelques semaines. Donc plutôt dans un… comment dire… dans un parcours que l'on retrouve quand même chez quelques personnes qui gèrent des établissements mais un peu atypique parce que j'ai été directeur de centre social pendant 16 ans. Auparavant, j'ai dirigé un établissement privé de tourisme social. Aujourd'hui, depuis trois ans, je gère un établissement médico-social. **E21 : Directeur d'un Foyer de Vie.**

Donc à l'origine, je suis philosophe de formation… j'ai fait un parcours il y a maintenant plus de trente ans, donc licence, maîtrise et l'ancêtre du DEA… (…), donc en philosophie et en parallèle de ça, une activité de maître auxiliaire, d'enseignant de philosophie, enfin d'abord de documentaliste dans un collège et ensuite trois années d'enseignant de philosophie dans deux lycées. À l'issue de ça, pour des obligations que tout le monde connaissait à l'époque, j'ai rejoint un dispositif financé par l'Agence de Coopération Culturelle et Technique de France et par l'OMS. L'objet était de construire un maillage de dispensaires psy en zone anglophone. Et moi ma fonction était plutôt ce que l'on appellerait aujourd'hui l'ingénierie de formation, donc de détecter un certain nombre de salariés autochtones quant à leur capacité et volonté à faire des formations type éduc, assistante sociale ou infirmier psy en France. Donc, leur expliquer le sens du maillage, détecter leurs capacités et monter avec eux les formations. Donc j'ai fait ça pendant 2 ans, c'est là que j'ai un peu découvert le champ social. Donc c'est comme ça que j'ai intégré en rentrant d'Afrique, j'avais 25 ans environ, le secteur social, j'ai travaillé un peu au début dans le secteur de la jeunesse. Donc j'ai dirigé un service jeunesse, et très vite, j'ai basculé comme directeur adjoint d'une maison d'enfants à caractère social. Ensuite je suis parti sur la direction d'une unité un peu plus petite et ensuite un parcours qui n'a jamais arrêté jusqu'à aujourd'hui avec des directions pendant 25 ans. **E29 : Directeur d'un IME.**

Le directeur « nouvellement du social »

Le troisième profil correspond au directeur issu du secteur privé lucratif. La plupart du temps, il s'agit de directeurs ayant travaillé dix ou quinze ans dans le secteur privé lucratif à des postes de direction ou de gestionnaire (contrôleur de gestion, directeur administratif et financier, etc.) puis qui ont pris directement par la suite une direction d'ESMS. Bien que, dans notre panel, ce profil ne concerne pas exclusivement les établissements de type « ESAT », il faut noter que la majorité en provient (3 directeurs sur 5).

[241] DSTS : Diplôme Supérieur en Travail Social. Reconnu au niveau 2 : niveau maîtrise.
[242] DEIS : Diplôme d'État d'Ingénierie Sociale. Reconnu au niveau 1 : niveau master.

En terme de formation, j'ai une formation universitaire. Euh… donc j'ai été diplômé de l'IEP de Lyon, Sciences po Lyon. Après j'ai fait une maîtrise de sciences et techniques. Plutôt une orientation RH ou droit social.
Après, j'ai eu une première étape de parcours professionnel, qu'on verra d'abord dans le privé, ensuite dans l'associatif : insertion professionnelle du travailleur handicapé et puis en 2003, j'ai quitté un emploi que j'occupais depuis 10 ans sur Paris, sur une fonction de directeur adjoint sur une petite association et donc j'ai souhaité m'orienter sur la gestion d'établissements médico-sociaux.
J'ai fait un an de formation pour acquérir un titre de niveau 2, malgré le fait que j'avais déjà deux titres de niveau 2. Formation REOS (certificat d'aptitude aux fonctions de Responsable d'ORgasnimes Sociaux) en 2003, et en 2007 j'ai initié un troisième cycle master 2 avec un groupe de jeunes étudiants à Rennes, que je n'ai pas terminé. J'ai encore le mémoire à faire. Donc sachant que maintenant, pour des périmètres tels que je les gère, le niveau 1 est obligatoire… je n'ai pas de niveau 1 aujourd'hui… parce qu'il me reste le mémoire à passer. Si on parle de niveau, il y a une exigence.

En terme d'expérience. J'ai commencé jeune diplômé dans le secteur marchand, dans la grande distribution. Donc, j'avais été caissier pendant mes études, et là un parcours universitaire un peu théorique. À la base, j'étais intéressé par les RH ou le droit social, et du coup, je me suis confronté au terrain dans une fonction débutante de manager. Et donc, après, c'est un peu le fil rouge de mon parcours : le management. Alors voilà, après avec une opportunité… au bout de 5 ans… comme on était beaucoup dans le recrutement de personnes handicapées, j'ai basculé, j'ai changé de côté. Donc j'ai rejoint un poste dans une petite association parisienne d'insertion de travailleurs handicapés en entreprise. Voilà, j'ai basculé du côté associatif. Et puis là, j'y suis resté une dizaine d'années. Et puis pour partir d'abord sur un poste de consultant formateur, c'est-à-dire d'intervention dans les établissements. Et c'est là que j'ai pris conscience des lacunes que je pouvais avoir et donc de la difficulté même d'assurer cette mission de consultant formateur, et finalement aussi, ça a été un moyen de me dire que c'était trop tôt pour cette fonction-là. Enfin, ça ne me convenait pas. J'avais encore besoin de… pratiquer… et puis surtout de reprendre une direction d'établissement.
Voilà, et donc j'occupe ce poste depuis 6 ans ½ maintenant. **E3 : Directeur d'un Foyer d'Hébergement et Foyer de Vie.**

J'ai commencé par… j'ai fait une fac de sciences éco, et puis après j'ai préparé l'expertise comptable… donc j'ai eu un parcours en cabinet, après j'ai évolué vers l'entreprise, j'ai eu des postes de directeur financier vers l'entreprise et j'ai travaillé pendant un bout de temps dans le financement d'entreprise. Je travaillais dans… ça n'existe plus maintenant, c'était ce que l'on appelait les sociétés de développement régional… c'est avant 1985 et la réforme de la loi bancaire et le désencadrement de toutes les activités financières. Donc il y avait trois réseaux de financement des entreprises en matière d'investissement. Il y avait trois réseaux, un réseau pour les grosses boîtes, un réseau pour la PME régionale et il y avait un réseau pour les plus petites boîtes. Moi je travaillais dans une boîte qui faisait de l'accompagnement d'entreprise en exerçant le panel d'activités relatives aux financeurs… du capital risque, du financement classique et du financement crédit-bail. Voilà, mon parcours c'est ça. Donc ça a duré un certain temps et je me suis dit « j'en ai ras le bol… » Donc j'ai regardé un peu ce que je pouvais faire et les CAT, ça m'a toujours intéressé. Donc j'ai fait une formation de directeur d'établissement social et voilà. **E18 : Directeur d'un ESAT.**

Moi j'ai un parcours atypique, je vais sortir de tous vos sentiers battus. (…) J'étais directrice marketing (…). J'étais bien dans mon poste, mais je me posais des questions sur ce que j'allais faire après. Euh… on a été racheté par un fonds de pension américain… donc là c'est libéralisme à outrance et profit maximal pour eux et ils ont décidé que l'argent qu'ils mettaient dans cette société devait être multiplié par deux en moins de 5 ans. Donc pour multiplier par deux leur investissement,

ils ont commencé à le revendre par appartement, ils ont rationalisé. Ils ont décidé que ça coûtait moins cher en Pologne, donc les comptables des différentes filiales sont toutes parties en Pologne. Les entrepôts ont été fermés et mis au centre de l'Europe, et les directeurs marketing Europe… on était plusieurs directeurs marketing, mais basés chacun dans son pays… bon ils ont décidé qu'on serait basé en Allemagne. Donc ça a été le coup de pied au derrière qui m'a décidé. Je n'avais pas envie d'aller en Allemagne avec ma famille… et que je partirais bien vers autre chose. Donc l'autre chose, c'était soit partir dans cette direction-là, donc le poste d'après c'était soit un poste de directeur d'établissement, soit un poste de filiale et même en ayant fait une école de commerce, je n'étais pas sûre de vouloir rentrer dans ce type de structure où on ne… où la considération de la personne n'était pas prise en compte et/ou on n'était plus dans le profit à outrance et pas dans le… alors effectivement j'ai étudié dans le domaine, donc je n'ai pas de problème avec tout ça… mais bon, plus on monte, plus on voit des choses que l'on n'apprécie pas forcément.
(…) *Pendant 1 an ½ j'ai pris la direction du siège de l'association, ce qui m'arrangeait bien, parce que venir de mon univers, passer directement dans un univers médico-social, il me manquait quand même beaucoup de choses. Donc pendant 1 an ½ j'ai pas mal circulé dans les établissements, j'ai appris à connaître la loi 2002, à connaître tout l'environnement médico-social, et en étant au siège à connaître tous les établissements de l'association. Et au bout de 1 an ½, M. X qui était directeur ici a pris la DG et j'ai pris son poste ici. Et là, ça fait trois ans que je suis ici.* **E23 : Directeur d'un ESAT.**

Ion et Ravon (2005), qui relèvent l'existence d'une variété de profils de directeurs aussi bien concernant les formations que les parcours menant à un poste de direction, mettent également en exergue des profils relativement semblables : le directeur avec « une longue expérience professionnelle » ayant commencé dans le secteur par un diplôme de travailleur social (p. 70), « *les jeunes diplômés des écoles supérieures de gestion et d'administration* [qui se trouvent] *d'emblée dans un statut de cadre* ».

Notons que le concept de parcours doit être distingué de celui d'expérience même si le parcours peut mettre en évidence certaines expériences vis-à-vis de l'outillage de gestion. Ainsi, chaque parcours pris individuellement peut révéler une expérience personnelle avec un ou plusieurs outils de gestion. Bien que la diversité de profils limite les conclusions, il semble que les directeurs issus du terrain dans un processus relativement long de promotion (plus de dix ans entre le métier de travailleur social et celui de directeur d'ESMS) soient moins enclins à l'outillage ou aux problématiques gestionnaires que des directeurs ayant accédé rapidement au poste. Pour ces derniers, l'expérience de l'outillage au sens d'expérience personnelle (Triandis, 1971 ; Davis *et al.*, 1989 ; Taylor et Todd, 1995 ; Igberia *et al.*, 1995 ; Agarwal et Prasad, 1999 ; Wu et Wu, 2005 ; Verbeke et Vackier, 2005 ; Pavlou, 2006 ; Elie-Dit-Cosaque *et al.*, 2011 ; Putzer et Park, 2012 ; Venkatesh *et al.*, 2012) serait plus importante, que celle-ci ait eu lieu dans le cadre de leur formation ou dans le cadre des emplois occupés. Bien que, du fait de la faible taille de notre panel, une validation statistique ne soit pas possible, le discours de ce jeune directeur (35-40 ans), issu d'une maîtrise « management et gestion des établissements médico-sociaux » illustre nos propos :

Ensuite j'ai eu un deuxième poste en ESAT, d'attaché de direction, où là justement, c'était une création de poste pour soutenir techniquement le directeur. Notamment mettre en place des outils de gestion, de contrôle de gestion, divers et variés. Un directeur si vous voulez qui avait gravi les différentes marches. Il était rentré moniteur d'atelier, promu chef d'atelier puis promu directeur de façon un peu rapide et il n'était ni formé, ni préparé. Ils avaient donc jugé utile de créer ce poste pour soutenir le directeur dans son action. **E20 : Directeur d'un ESAT.**

Ce *verbatim* illustre deux profils de directeurs relativement opposés :

- *Le directeur en poste* qui est un directeur de type « ancien travailleur social au parcours long ». Celui-ci semble ne pas avoir les aptitudes nécessaires en gestion et se caractérise par une non attirance envers toute problématique de gestion ;
- *L'attaché de direction* (il deviendra par la suite très rapidement directeur) qui est un directeur du social intégrant parfaitement à sa fonction les pratiques de gestion.

Dans notre panel, les profils de directeur se répartissent de la façon suivante :

	Parcours long ←----------→ Parcours rapide	
Directeur issu du social ou d'un secteur non lucratif	***L'ancien travailleur social :*** *9 directeurs*	***Le directeur du social :*** *14 directeurs*
Directeur issu du privé lucratif		***Le directeur « nouvellement du social » :*** *9 directeurs*

Notons que les différents parcours que nous avons mis en exergue ici peuvent impacter l'expérience des directeurs d'ESMS vis-à-vis de l'outillage de gestion. Or, comme le souligne Norris (2002), l'expérience a un impact fort sur l'utilisation des outils de gestion. Ainsi, au-delà du parcours, il semble que l'ancienneté sur le poste (durée en poste) puisse impacter l'état de présence de l'outil dans l'organisation.

2.1.2.3. L'ancienneté sur le poste (la durée en poste)

L'étude de l'ancienneté sur le poste a son importance car il semble que le *turnover* des directeurs soit relativement élevé. La moyenne d'occupation du poste sur les 32 directeurs interviewés est de quatre ans et demi et la médiane trois ans et un trimestre. 72 % des directeurs (23/32) sont en poste depuis cinq ans (ou moins). Ces données sont globalement confirmées par un récent rapport du ministère des Affaires sociales et de la Santé (décembre 2011)[243] qui mentionne que 60 % des directeurs sont présents depuis moins de cinq ans dans leur établissement (notons cependant que les données concernent l'ensemble du secteur social : privé, public ; vieillesse, enfance, handicap).

[243] www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_final_eval_2011-2.pdf

Concernant notre panel, l'ancienneté dans les postes de direction est la suivante :

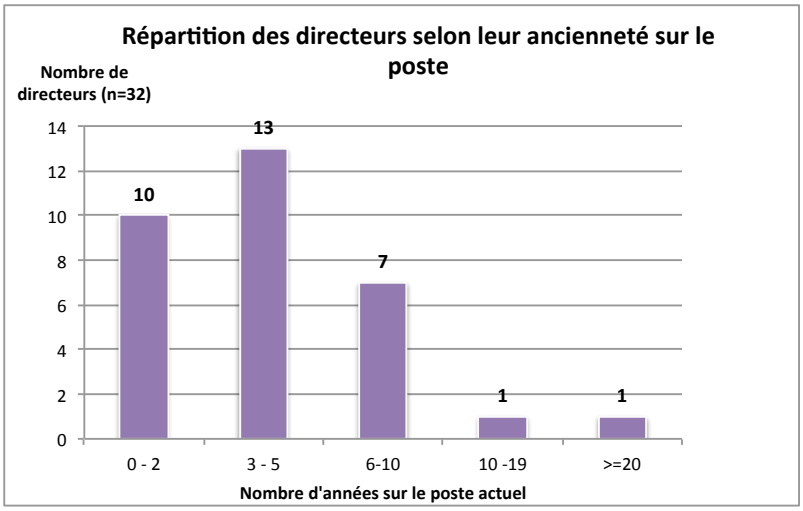


Illustration 61 : *Répartition des directeurs selon leur ancienneté sur le poste*

La relation entre ancienneté dans le poste et adoption d'une innovation n'est pas récente et a déjà été mise en exergue par Kimberly et Evanesco (1981). Plus récemment, Damanpour et Schneider (2009) font le lien entre l'âge de l'individu, son ancienneté dans l'organisation et l'adoption de l'objet. Cependant, la perspective et l'interprétation de l'impact de l'ancienneté sont sensiblement différentes de la nôtre. En effet, les auteurs posent qu'une direction relativement récente sera plus encline à adopter une innovation qu'une direction plus ancienne déjà inscrite dans les rouages de l'organisation et ne souhaitant pas spécialement modifier ses pratiques. Nous proposons une lecture complémentaire à celle des auteurs sur la base du temps nécessaire à la mise en place de l'outillage au sein de l'organisation. Ainsi, régulièrement, les directeurs justifient l'absence d'un outil de gestion ou son non-usage par leur peu d'ancienneté dans la structure et le manque de temps pour mettre en place l'outil. Un tel discours est notamment tenu par les directeurs d'ESMS dont l'ancienneté est inférieure à un an.

(Comptabilité / Budget – documents comptables) *Alors c'est quelque chose que je n'utilise pas souvent, mais que je devrais utiliser plus. C'est-à-dire que je n'ai pas eu le temps encore. Moi, pour moi, j'aimerais pouvoir faire le point une fois par mois. Physiquement, je n'ai pas encore eu le temps, entre l'IME et le SESSAD, en plus je m'installe (…). Pour l'instant… du fait qu'on était en fermeture sur les mois de juillet-août, je suis en train de faire mon 5e mois plein à l'IME… mars, avril, mai. Oui… je suis en train de faire mon 6e mois vraiment et dans les 6 premiers mois c'est ce que je n'ai pas eu le temps de bien poser. Mais oui pour moi, c'est important.* **E10 : Directeur d'un IME.**

Là je ne suis là que depuis janvier donc je n'ai pas encore tous mes outils (9 mois au moment de l'entretien). **E12 : Directeur d'un ESAT.**

Moi j'ai hérité d'un fonctionnement qui était quand même… il y avait beaucoup d'oraux et peu d'écrits, donc peu d'outils formalisés. Donc on avance progressivement, on met des choses en place. **E13 : Directeur d'un centre d'habitat (Le directeur est ici présent depuis quatre années dans l'organisation)**

Le temps nécessaire pour installer l'outillage de gestion est cependant variable selon le directeur et l'organisation. Ainsi, si certains mettent plusieurs années à mettre en place les outils légaux issus de la loi 2002-2, d'autres les ont mis en place en une année, ce qui montre que d'autres variables influent sur l'adoption au-delà du temps de prise de poste :

> *On a bâti tous les outils* (de la loi 2002-2), *mais ça n'a mis qu'un an. Alors ça n'a mis qu'un an parce que… vous remarquez que la loi 2002 va bientôt fêter ses 10 ans donc je ne sais pas si, en termes d'efficacité, c'est très performant pour le social.* **E29 : Directeur d'un IME.**
>
> *Je suis arrivé, on a fait tous les documents de la loi 2002, réactualisés ou refaits en un an. J'ai mis en place pas mal d'outils de gestion et de suivi (…). Donc ça a été un gros bouleversement, on m'a dit que j'allais trop vite, on m'a dit que je faisais trop de choses, on m'a dit que j'avais trop de dossiers… et puis bon, j'ai aussi pour habitude de dire « quand on commence quelque chose, on va jusqu'au bout » (…). Mais maintenant ils sont contents, les documents sont faits, on a les outils, on a les tableaux, bon maintenant on avance sur autre chose, on a construit une base.* **E23 : Directeur d'un ESAT.**

Cette différence de temps nécessaire pour le déploiement d'un certain nombre d'outils de gestion illustre selon nous une différence d'attitude du directeur vis-à-vis des outils. Ainsi, s'il semble judicieux d'évoquer un délai de carence nécessaire à la mise en place d'un outil, la variation dans ces délais semble dépendre pour partie de la volonté des directeurs eux-mêmes de mettre en place l'outil en question. Il apparaît ainsi que certains directeurs n'évoquent jamais leur manque d'ancienneté pour justifier de la non-présence d'un outil, et ce du fait que, bien qu'étant présents dans leur poste depuis peu, ils ont développé tous les outils qui leur paraissaient utiles.

Ainsi, l'un des directeurs que nous avons interviewé, en poste depuis cinq ans, souligne qu'il ne manque pas d'outil aujourd'hui et n'évoque jamais dans les outils non présents la raison de l'ancienneté sur le poste.

> *Après cinq ans de recul, je vous dirais que je n'ai pas trop trop de manque par rapport au fonctionnement actuel. Parce que si j'avais eu des manques je les aurais créés. Il y en a beaucoup que j'ai créés par contre.* **E8**

Il n'en demeure pas moins que le temps nécessaire à la mise en place d'un outil de gestion peut être relativement conséquent (identification du problème, acceptation par l'environnement de l'idée de l'outil, développement du système d'information, formalisation de l'outil, etc.), et ce d'autant plus que le directeur est nouveau sur son poste et que des bouleversements importants dès son arrivée concernant les pratiques de gestion le mettraient dans une position délicate : conflit avec les salariés, conflit avec la direction, pouvant conduire à une fin prématurée de la période d'essai.

Dans cette perspective, ce directeur évoque le besoin de trois années pour s'inscrire parfaitement dans le poste de direction : pour être « efficient dans son poste ».

> *Pour moi, l'efficience d'un directeur, c'est au long terme, c'est minimum trois ans.* **E8 : Directeur d'un SESSAD.**

Notons que ce dernier point est véritablement questionnant compte tenu de la réalité du terrain auquel nous avons été confronté. En effet, sur notre panel de 32 directeurs, le temps de présence moyen sur le poste (quatre ans et demi) réduit fortement la période d'efficience du directeur dans son poste. Notons à titre illustratif que le directeur à l'origine de ces propos a été remplacé au bout de dix-huit mois et qu'à nouveau un directeur d'établissement a dû s'approprier des outils ou construire de nouveaux outils. Lors de notre rencontre avec ce directeur (huit mois avant son départ), les outils légaux répondant à la loi 2002-2 n'avaient pas été mis en place et aucun outil orienté « contrôle », « mesure ou évaluation de la performance : qualité des prestations, suivi des coûts, absentéisme » n'était en place. Il est fort probable que huit mois plus tard, au moment du départ du directeur, le constat ait été le même. Dans de telles conditions, ce sont plusieurs années sans pilotage réel de l'établissement auxquelles nous assistons.

Le temps d'occupation du poste est également mobilisé pour expliquer les pratiques dans une perspective inverse. Ainsi, des directeurs justifient l'absence de certains outils, les usages limités ou les non-usages du fait de leur ancienneté importante qui leur donnerait une connaissance parfaite de l'organisation et qui limiterait donc l'utilité de l'outillage. Bien que la raison explicative de non-usage ou de non-adoption soit sensiblement différente de celle proposée par Schneider et Damanpour[244] (2009), le résultat est identique : un non-usage, une non-adoption ou une incapacité à réévaluer le statut d'adoption ou d'usage. Plus généralement, l'ancienneté dans le poste peut être corrélée à une baisse de l'utilité perçue.

> (Comptabilité Analytique) *Je la regarde dans le cadre du contrôle budgétaire tous les trimestres. Parce que les premières années, vous analysez pour savoir si tout est à l'intérieur et puis par la suite, comme je vous l'ai dit, la gestion des structures lourdes, avec un internat, avec une très faible variabilité en termes de tableau d'effectif des salariés, en termes de… de présence des usagers… il n'y a pas de surprise… ».* **E26 : Directeur d'un Foyer de Vie.**
>
> *En septembre, quand je fais mon budget pour l'année prochaine, je sais vous dire si je serai en excédent, en équilibre ou en déficit. Donc je n'ai pas besoin de faire un suivi budgétaire. Pour faire quoi ? Pour me dire ce que j'ai vu 6 mois plus tôt ? Ça ne sert à rien.* **E20 : Directeur d'un ESAT.**
>
> *Dans ces établissements, enfin là ça ne fait que 1 an ½ que j'y suis, mais au fur et à mesure, on a une idée. On connaît son budget, on sait ce qui est dépensé* **E1 : Directeur d'un centre d'habitat.**

Les deux premiers *verbatims* illustrent des évolutions dans les usages bien que les outils soient toujours présents. Dans le premier cas, le directeur est passé d'une analyse détaillée permettant un pilotage fin de l'organisation à un simple suivi de quelques indicateurs. Dans le second cas, la connaissance tacite du fonctionnement de la structure par le directeur conduit ce dernier à ne plus réaliser de suivi budgétaire.

Le rapport entre l'ancienneté sur le poste et l'adoption ou les usages de l'outil peut être modélisé de la façon suivante sur la base de nos entretiens :

---

[244] Un ancien cadre est trop inscrit dans les routines organisationnelles pour en changer.

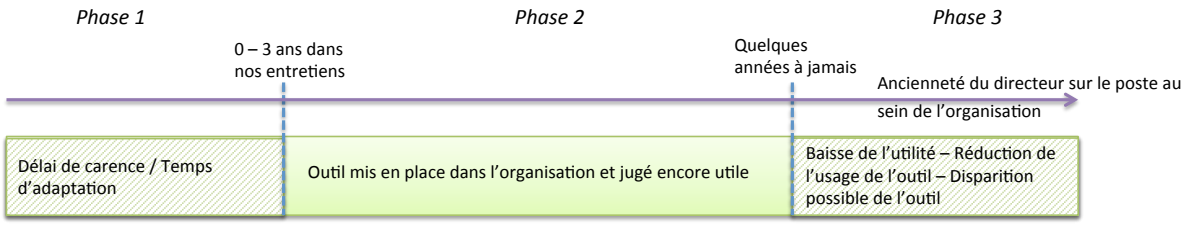


Illustration 62 : *Rapport entre l'ancienneté sur le poste du directeur et statut d'adoption et d'usage de l'outil*

Notons que cette représentation est valable pour les outils auxquels le directeur n'est pas opposé et qu'il souhaite utiliser un minimum. On ne peut donc lire ici l'évolution du statut d'un outil obligatoire (imposé) auprès du directeur.

Ainsi, il semble possible de distinguer trois phases temporelles potentielles :

- une phase correspondant au temps de développement nécessaire de l'outillage et à sa mise en place. Ce temps est variable selon le discours des directeurs de zéro à trois ans. Ainsi, si certains avancent la nécessité de plusieurs années pour « rentrer dans le poste » et développer un outillage de gestion adéquat, d'autres ont été capables de mettre en place tous les outils dont ils ont besoin en moins d'un an ;
- une phase de « croisière » où l'outil est mis en place et encore jugé utile par le directeur d'ESMS. Cette phase peut commencer très tôt et ne jamais se terminer si l'utilité perçue perdure ;
- une phase où l'outil apparaît comme inutile au directeur du fait de ses propres connaissances tacites perçues.

Soulignons que tous les outils ne passeront pas nécessairement par ces trois phases. Cela dépend bien entendu du directeur d'établissement et de l'outil concerné. Ainsi, si certains outils sont profondement rejetés par le directeur d'établissement, il est fort probable qu'ils ne rentrent jamais en *phase 1* ni dans les phases suivantes. À l'inverse, un directeur d'établissement qui souhaite avoir une connaissance précise et régulière de sa structure s'arrangera pour que la *phase 1* soit relativement courte et ne s'inscrira probablement pas en *phase 3* car il souhaitera conserver son outil.

Notons que cet aspect temporel de l'outillage ne prend pas en compte les contraintes de l'environnement et des parties prenantes mais simplement la volonté du directeur (pratique souhaitée). Il apparaît ainsi délicat d'évaluer le temps nécessaire à un directeur d'établissement pour déployer les outils de gestion qui lui sont utiles en ne tenant pas compte d'éventuelles contraintes qu'il peut subir.

Pour autant, *formation*, *parcours* et *ancienneté dans le poste* sont-ils des variables pertinentes permettant d'expliquer adoption et usages des outils de gestion ?

Nos entretiens ainsi que les travaux antérieurs nous invitent à étudier des variables plus conceptuelles. Nous revenons maintenant sur celles qui paraissent les plus pertinentes pour expliquer l'adoption et les usages des outils.

2.1.3. L'aptitude perçue, le degré de compatibilité et l'utilité perçue comme construit explicatif des comportements

Nos entretiens nous amènent à penser que *la formation*, *le parcours*, *la durée en poste* peuvent impacter un niveau de *compétence* ou *d'aptitude* vis-à-vis de l'innovation, un *degré de compatibilité*[245] ou encore *l'utilité perçue* de l'individu vis-à-vis de l'outillage de gestion. De plus, nous pensons que *la durée en poste* est une variable modératrice entre l'intention d'adopter et l'adoption effective.

Ainsi, l'étude de nos entretiens nous incite à considérer plus particulièrement des variables psycho-sociales et comportementales pour expliquer les comportements d'adoption et d'usage(s). Si Zmud (1979) souligne que les caractéristiques de l'utilisateur peuvent impacter directement le devenir de l'innovation, d'autres auteurs relèvent que ces caractéristiques vont impacter avant tout l'opinion ou l'attitude de l'individu vis-à-vis de l'innovation qui, à son tour, impactera plus ou moins directement le comportement (Triandis, 1979 ; Thomson *et al.*, 1991 ; Bergeron *et al.*, 1995).

2.1.3.1. L'importance de l'aptitude perçue

Nous retrouvons la notion de *compétence* dans la littérature à travers les concepts *d'aptitude* (Thong et Yap, 1995) ou de *self-efficacy* (Taylor and Todd, 1995 ; Compeau *et al.*, 1999). Concernant ce dernier, il s'agit plus particulièrement de qualifier une compétence perçue par l'individu lui-même vis-à-vis de la mise en place et/ou de l'usage d'un outil de gestion. Ce construit permet de dépasser les variables de formation et de parcours en s'intéressant plus particulièrement à la capacité du directeur à résoudre un problème ou à comprendre et utiliser un outil de gestion.

Certains directeurs n'ont pas la capacité de comprendre les données présentes dans un outil, tandis que d'autres ont les compétences à la fois pour comprendre cet outil mais également pour le concevoir. Ces différences d'aptitude à crééer, comprendre ou utiliser un outil sont identifiables dans nos entretiens :

> *J'ai des directeurs collègues qui m'ont demandé de rappeler ce que c'était les comptes parce qu'eux, des directeurs adjoints ne comprennent pas vraiment non plus. J'ai rencontré des directeurs qui me disaient « ben c'est bien ton outil, mais je ne le comprends pas bien, comment je peux m'en servir? » Donc j'ai fait des petites réunions pour leur expliquer ça. Donc voilà, il y a le calcul EBE, etc., je descends un certain nombre de choses.* **E19 : Directeur d'un ESAT.**

[245] Adéquation entre l'outil et les méthodes de travail du directeur, entre les valeurs de l'outil perçues par le directeur et ses propres valeurs.

(Analyse Financière) *Je ne maîtrise pas, pas vraiment. En théorie, j'ai eu des cours là-dessus, mais…* **E22 : Directeur d'un centre d'habitat.**

(…) Moi j'ai une collègue qui n'est pas du tout axée gestion, moi je le suis à peine. **E30 : Directeur d'ESAT**

Capacité à créer un outil :

(À propos du suivi du taux d'occupation) *Après cinq ans de recul, je vous dirais que je n'ai pas trop trop de manque par rapport au fonctionnement actuel. Parce que si j'avais eu des manques je les aurais créés. Il y en a beaucoup que j'ai créés par contre*. **E8 : Directeur d'un ESAT.**

Notons que le concept de *self-efficacy* soulève la notion de confiance perçue par le directeur sur ses compétences et non forcément ses compétences effectives comme le souligne ce *verbatim* :

Et l'outil d'évaluation des coûts / prix de facturation, ça a été fait par le centre administratif ?
Ah par nous. Mon adjoint et moi. J'ai été quinze ans directeur commercial de l'établissement donc… (je suis compétent) *tous les coûts sont validés et passés dans mes mains*. **E4 : Directeur d'un ESAT.**

L'individu a ici confiance en son aptitude, il n'est donc pas *a priori* freiné par son niveau de compétence, que cela soit dans la conception ou l'utilisation de l'outil. Peu importe ici le fait que d'avoir été quinze ans directeur commercial améliore ou non les capacités réelles du directeur d'établissement dans la conception d'un outil d'évaluation et de mesure des coûts de production. L'individu se perçoit comme « compétent » et n'est donc pas freiné en termes de méthodologie ou de savoir. Le directeur met ainsi en place des méthodes qu'il juge « justes ». Cela ne veut pas dire que l'outil et les informations fournies ne soient pas totalement erronés et que l'usage d'un tel outil contribue à l'amélioration des performances de l'organisation. Un tel raisonnement, donnant plus d'importance à un profil d'individu qu'à certaines caractéristiques objectives individuelles (âge, formation, durée en poste), apparaît à la lecture de notre corpus d'entretiens plus pertinent pour expliquer l'adoption et les usages des outils de gestion.

Cependant, si un individu est compétent ou se perçoit compétent, cela ne signifie pas pour autant qu'il souhaite adopter ou utiliser un outil. En effet, il est important ici de ne pas ignorer la culture sociale et le poids de certaines valeurs sociales et humaines prônées par certains travailleurs sociaux qui conduisent parfois à un rejet de toutes notions proches de l'économique et/ou de la gestion (Cristallini et Goter-Grivot, 2012). Ainsi, l'étude de nos entretiens nous invite à prendre en compte la *compatibilité* de l'outil avec les valeurs et la culture du directeur d'ESMS.

2.1.3.2. L'importance de la compatibilité de l'outil avec le directeur d'ESMS

Notre corpus d'entretiens nous incite fortement à tenir compte des raisons qui ont amené certains directeurs à travailler dans ce secteur pour tenter de comprendre les comportements de ces derniers face à l'adoption ou à l'usage des outils de gestion. Ainsi, au-delà de l'aspect compétence et savoir-faire, il semble que la relation avec l'outil ait un rôle important. Il n'est pas rare de constater qu'un directeur possède les compétences ou estime posséder les compétences pour mettre en place et utiliser un outil de gestion (*aptitude / self-efficacy* positive) mais que ces outils de gestion ne sont pas ou plus compatibles avec les méthodes de travail ou les valeurs portées par le directeur (*compatibilité* négative).

Ce concept de compatibilité a déjà été développé dans la littérature pour expliquer les comportements des individus (Moore et Benbasat, 1991 ; Taylor et Tod, 1995). Moore et Benbasat (1991, p. 195) le définissent comme « *le degré auquel une innovation est perçue comme compatible avec les valeurs, l'expérience passée et les objectifs de l'utilisateur* ».

Dans une perspective semblable, Bobillier-Chaumon et Dubois (2010, p. 358) soulignent que, pour qu'une technologie soit acceptée, elle doit, entre autres, « *faire preuve de compatibilité par rapport aux valeurs existantes, expériences passées et besoins potentiels des utilisateurs* ». Cela signifie que l'outil (ou la mise en acte de l'outil) est porteur de sens. Ainsi, au-delà même des profils de directeurs plus ou moins enclins aux pratiques de gestion, certains outils peuvent apparaître comme plus ou moins facilement acceptés compte tenu des valeurs qu'ils portent.

Dans un secteur prônant une forte identité culturelle, notamment marquée par les rejets de l'économique et du secteur lucratif, la prise en compte du concept de compatibilité apparaît comme essentielle pour étudier le devenir des outils de gestion. En effet, nombre de directeurs sont venus travailler dans le secteur pour y trouver (ou retrouver) certaines valeurs. Ils s'inscrivent donc pour certains dans le rejet des valeurs de leur ancien métier (contrôleur de gestion, directeur financier, directeur d'usine ou de PME), dans le rejet de leur ancien secteur d'activité (privé lucratif : industrie, banque, grande distribution, maison de retraite) ou plus généralement, pour les directeurs qui ne proviennent pas nécessairement d'un autre secteur, dans le rejet de tout concept teinté d'économique ou de gestion.

Ce directeur inscrit son parcours dans le médico-social en rejet à son ancien parcours (finances, industrie) :

> *J'ai fait une fac de gestion… maîtrise de gestion, j'ai fait l'IAE pendant mon service militaire et puis ensuite j'ai quitté la Lorraine parce qu'à l'époque, c'était la crise de la sidérurgie… (…) j'ai débarqué sur Bordeaux*, j'ai répondu à la première annonce ANPE… c'était une banque… donc je suis rentré dans une banque, la Banque Populaire… donc attaché commercial et fondé de pouvoir, donc de 83 à 88… fondé de pouvoir, c'est une classification interne à la banque. Donc en fait, j'étais essentiellement sur du crédit à la PME. Et quand j'ai été dans la banque, j'ai fait*

l'Institut Technique Bancaire, l'ITB, donc j'ai fait l'ITB, c'était en 3 ans… et l'ITB m'a permis de mieux comprendre qu'en clair je me faisais chier dans la banque et que je n'avais rien à y faire. Donc quand j'ai eu mon diplôme en juin 88 et que j'ai pesé le poids de mon ennui dans la banque, et puis la banque c'était un endroit où il fallait attendre que l'autre s'en aille ou vouloir écraser l'autre pour progresser, ce n'est pas trop mon truc… donc j'en ai parlé avec un de mes clients industriels à l'époque et il me dit « Venez donc avec moi, je vous embauche ». Alors je lui ai demandé « Pourquoi faire ? » et il m'a dit « Je ne sais pas encore, mais on trouvera bien une idée ». J'avais 30 ans, le fait d'avoir ce type de réponse m'a tenté, donc je suis allé bosser dans l'industrie. L'industrie de l'emballage alimentaire et du calage en polystyrène pour caler des téléphones, téléviseurs… donc j'ai bossé là-bas de 88 à 99, donc j'ai été commercial grands comptes dans un premier temps, ensuite de 91 à 94 j'ai dirigé une usine dans le Finistère. En 94, j'ai fait l'Institut national du marketing (….) et puis on a créé à cette époque-là dans le groupe la fonction responsable marketing, donc j'ai été responsable marketing de 95 à 99… dans cette entreprise… sur… l'espace d'un 1 an ½ j'ai dirigé une autre entreprise, j'ai mené un plan de licenciement économique, ça ne m'a vraiment pas plu et en 99, ***début 99, je me suis dit « Voilà j'ai 40 ans, une moitié de vie humaine, une moitié de vie professionnelle, il serait peut-être temps que je me pose des vraies questions de ce que j'ai envie de faire ». Et j'ai décidé de quitter le monde capitalistique et de travailler plus avec l'humain.*** *(…) Et je suis tombé sur une annonce pour la direction d'un CAT à Nantes* de l'association et… bon je ne savais pas ce que c'était un CAT donc j'ai regardé sur internet. (…) J'ai postulé et j'ai senti que ça mettait bien en lien mon souci de travailler pour l'homme et en même temps une vision entrepreneuriale que j'avais acquise et développée, donc c'était vraiment le bon compromis. Donc j'ai postulé et le DG de l'association m'a embauché. Voilà comment je suis arrivé dans un ESAT.* **E19 : Directeur d'un ESAT.**

* Ville fictive pour préserver l'anonymat

Notons que ce directeur ne se contente pas de rejeter son ancien métier mais rejette également un certain nombre d'outils qui portent selon lui des valeurs identiques à ses anciennes fonctions (performance, réduction des coûts, résultats, etc.) :

Mais dans mon management à l'égard des salariés et plus encore dans ma relation à l'usager, l'efficacité, je ne la mets pas en action et je ne la mesure pas. Si je fais à un moment donné une note d'information à tous les usagers pour essayer que les rendez-vous avec les spécialistes se prennent plutôt en dehors des heures de travail ou plutôt le samedi pour éviter qu'il y ait un taxi qui vienne chercher un tel à trois heures moins le quart et qui le ramène à trois heures trente, donc je vais rappeler un certain nombre de choses avec un objectif… l'objectif c'est que les rendez-vous chez le spécialiste soient pris plutôt en dehors des temps de travail. Le résultat que je devrais mesurer c'est… 6 mois avant j'ai fait ma note d'information, juste avant j'avais 3 % qui prenaient les rendez-vous en dehors des temps de travail… aujourd'hui je suis à 7 %... super j'ai atteint un résultat qui est une augmentation de 3 à 7 ! ***Je ne fais pas ça, (…) parce que là aussi, cette méfiance à l'égard de l'obligation de résultat, c'est quelque chose qu'inconsciemment, quelque part je m'interdis de faire.*** **E19 : Directeur d'un ESAT.**

Dans une perspective tout à fait identique, le directeur suivant, dont les compétences en gestion semblent peu discutables (formation de quatre années en gestion et ancien contrôleur de gestion), revendique également un changement dans son parcours professionnel et s'inscrit pour certains outils dans un rejet du formalisme et de l'outillage :

J'ai fait du contrôle de gestion en fait. Et puis je suis revenu à quelque chose de plus humain puisque j'ai été responsable d'un EHPAD pendant trois ans*, puis je suis arrivée ici il y a 4 ans comme directrice adjointe au départ, j'ai été embauchée comme directrice adjointe et puis le CG nous ayant fait faire des modifications d'organigramme, quelques mois après je suis devenue directrice de l'établissement (…).*
Du coup, c'est vrai que moi je fais aussi de la résistance de mettre en place des choses qui n'ont que pour but de faire plaisir à la direction parce qu'elle a ses petits tableaux et éventuellement à quelqu'un qui viendrait de l'extérieur pour avoir le sentiment que l'on fait notre boulot quoi. Je pense qu'il faut qu'on trouve un juste milieu où l'on est carré. On fait notre boulot, on vérifie que notre boulot est bien fait et pour ça on a des outils, mais qui ne sont pas des outils formalisés sous forme d'indicateurs et de tableau de bord. *Pour moi le meilleur outil que l'on ait dans notre boulot, c'est le fait d'assurer que, de manière régulière, c'est-à-dire au moins tous les ans, les personnes qu'on accompagne bénéficient d'une synthèse en équipe pluridisciplinaire, où on va se poser sur leur situation, faire le point sur leur projet individuel, vérifier où ils en sont, où ils veulent aller, ce que l'on n'a pas pu faire avec eux et pourquoi, et suite à ça reconstruire un projet individuel avec la personne qui nous fasse repartir sur autre chose. Pour moi, ça c'est la meilleure garantie que l'on fasse notre boulot quoi. Plutôt que tous les mois d'aller demander aux éducs de remplir des tableaux.*
(…)
*Et ce n'est pas un tableau de bord dans lequel l'éduc vous garantit qu'il a vu trois fois l'usager dans le mois qui vous garantit qu'il a fait son boulot. Parce que, de toute manière, on n'a pas les moyens d'aller vérifier que ce qui est mis dans les tableaux soit juste. Donc moi, ils peuvent me mettre n'importe quoi. Ils peuvent me mettre qu'ils l'ont vu cinq fois****…* ***Après, c'est un mode de management, ce n'est pas le mien. Et je le revendique, je revendique de ne pas être sur ce fonctionnement-là par un contrôle qui ne veut rien dire.*** **E13 : Directrice d'un centre d'habitat.**

Ces quelques *verbatims* permettent d'illustrer le fait qu'un profil *a priori* « compétent » en gestion, tout du moins en capacité de développer et comprendre un outil de gestion et son information, ne se traduit pas nécessairement par une attitude positive envers l'outil et une intention d'adoption et d'usage. Or, comme l'ont montré Godener et Fornerino (2005), la participation des managers au contrôle de gestion dépend fortement du regard qu'ils portent sur l'outillage : « *Certains managers sont plus enclins que d'autres à utiliser les informations fournies par le contrôle de gestion* » (*ibid.*, p. 125). Ainsi, la conception et l'usage d'un objet technique sont porteurs de représentations sociales, de significations collectives et de valeurs politiques et morales (Jauréguiberry et Proulx, 2011). L'outil de gestion est porteur de sens (Lorino, 2002 ; 2007).

À l'inverse, ces autres directeurs apparaissent comme « compatibles » avec les valeurs portées par l'outillage de gestion :

*Et puis on a mis en place l'évaluation interne, qui ne venait pas de moi****, je l'ai peut-être mise en place de manière plus convaincue, parce que pour moi, c'est important qu'il y ait une évaluation****, alors que dans le médico-social on ne veut pas être évalué, sinon on va être jugé. Donc là je l'ai appuyée, parce que pour moi, c'était quelque chose d'important.* **E23 : Directeur d'ESAT.**

(Les outils de gestion) *C'est un travail, c'est un chantier mais nous avons déjà des outils de gestion. Ne serait-ce que les tableaux de bord, ces fameux tableaux de bord.* ***Donc ça, c'est la***

culture du manager, du gestionnaire aujourd'hui… enfin… la façon dont je me l'approprie. **E26 : Directeur d'un Foyer de Vie.**

(Les outils de gestion) *Ouais. Alors ça, c'est quelque chose d'important pour moi les outils de gestion. (…) Je dirais que ça vient aussi de ma formation de base. Moi je suis éducateur technique spécialisé. Je ne suis pas éducateur spécialisé. Donc déjà, il y a un côté un peu différent dans l'approche et sur le champ pratique, parce que moi j'avais des ateliers techniques, avec des jeunes.* ***Donc il y a ce côté d'avoir, comment dirais-je, un support pour faire quelque chose quoi. Donc moi j'aime bien travailler sur des outils de gestion.*** *Après c'est les miens, ils valent ce qu'ils valent.* ***En tous les cas, c'est quelque chose que je pratique au quotidien***. **E9 : Directeur d'un SESSAD.**

Ben l'outil de gestion il est indispensable pour un directeur. *Il devrait même descendre jusqu'aux chefs de service… à partir du moment où on est dans la conduite de projet, on doit avoir des tableaux de bord, des outils de gestion qui permettent le dialogue justement ou des discussions entre des acteurs décideurs. Donc****… c'est indispensable d'avoir ses référentiels,*** *en plus les outils de gestion doivent être construits avec sens, pertinence…et doivent permettre une première lecture de résultats en fonction d'objectifs*. **E15 : Directeur d'un IME + SESSAD.**

Au-delà de cette compatibilité entre les valeurs du directeurs d'ESMS et l'outil de gestion, *l'utilité perçue* de l'outillage par le directeur semble également avoir une place prépondérante dans les variations des pratiques de gestion au sein des établissements et services médico-sociaux.

2.1.3.3. L'importance de l'utilité perçue

Entre perspective technique (*aptitude*) et perspective sociale (*compatibilité*), le concept *d'utilité perçue* semble jouer un rôle important. *L'utilité perçue* a été définie par Davis (1989) comme « *le degré auquel une personne pense que l'utilisation d'un système particulier améliorerait sa performance au travail* » (p. 320 – Traduit par nous). Cette définition proposée par David rattache la performance au travail du directeur d'établissement et à une performance individuelle. Elle apparaît quelque peu restrictive comme le soulignent Holden et Karsh (2010). Les auteurs nous invitent à considérer la définition de l'utilité perçue comme faisant également référence à une performance des processus (par exemple, un processus ou une façon de travailler qui devient plus simple) et à une performance des *outcomes* (par exemple, une meilleure qualité de service).

Les échelles de mesure utilisées dans la littérature permettent d'éclaircir le concept d'utilité perçue et d'en obtenir une définition moins centrée sur la performance de l'individu. Ainsi, l'utilité peut faire référence à :

- la rapidité d'exécution d'une action : « *L'utilisation de ce système peut me permettre d'être plus rapide dans la réalisation de mes tâches*[246] » (Davis, 1989) ;
- l'amélioration de l'efficacité au travail : « *L'utilisation de ce système peut me permettre d'améliorer mon efficacité au travail*[247] » (Davis, 1989) ;

[246] *Using the system in my job would enable me to accomplish tasks more quickly* (Davis, 1989).

- la facilité de réalisation du travail : « *L'utilisation de ce système peut rendre mon travail plus simple / plus aisé*[248] » (Davis, 1989) ;
- la procuration d'avantages : « *De façon générale, l'utilisation de ce système est avantageuse*[249] » (Taylor et Todd, 1995) ;
- l'amélioration du statut au sein de l'organisation ou de l'environnement : « *Utiliser ce système peut améliorer mon statut*[250] » (Taylor et Todd, 1995) ;
- l'amélioration de la performance de l'individu au travail : « *Utiliser ce système peut améliorer ma performance au travail*[251] » (Davis, 1989) ;
- l'amélioration de la qualité des prestations que l'organisation délivre : « *Utiliser ce système permet d'améliorer la qualité des soins que nous délivrons*[252] » (Chismar et Wiley-Patton, 2002) ; « *L'utilisation de ce système ne peut pas améliorer la qualité des soins que je fournis aux patients*[253] » (Hu *et al.*, 1999) ;
- l'amélioration de l'efficacité des services / organisation : « *Utiliser ce système ne peut pas améliorer l'efficacité de mon service*[254] » (Hu *et al.*, 1999).

Ainsi, l'utilité perçue d'un outil par un individu semble pouvoir s'inscrire dans deux grandes thématiques : une amélioration de la performance ou de la situation de l'individu (le directeur d'ESMS dans notre cas) ou une amélioration de la performance ou plus généralement du fonctionnement de l'organisation.

L'utilité perçue a été essentiellement employée dans le cadre d'études mobilisant le Modèle d'Acceptation des Technologies (Davis, 1989) ou la Théorie du Comportement Planifié « décomposée » (Taylor et Todd, 1995). La plupart des études concluent à un impact direct de l'utilité perçue sur l'attitude (Venkatesh *et al.*, 2003). Certaines études, dans le prolongement des hypothèses du Modèle d'Acceptation des Technologies (TAM), mettent en exergue un impact positif de l'utilité perçue sur l'intention d'usage (Venkatesh *et al.*, 2003). Jeyaraj *et al.* (2006), dans le cadre d'une synthèse portant sur les prédicteurs des comportements d'adoption, mettent en exergue que l'utilité perçue est la variable la plus significative pour expliquer l'intention d'usage et l'intention d'adoption.

---

[247] *Using the system would enhance my effectiveness on the job* (Davis, 1989).
[248] *Using the system would make it easier to do my job* (Davis, 1989).
[249] *Overall, using the CRC will be advantageous* (Taylor et Todd, 1995).
[250] *Using the CRC will improve my grades* (Taylor et Todd, 1995).
[251] *Using the system would improve my job performance* (Davis, 1989).
[252] *Internet-based Health Application could improved the quality of care that (we) deliver* (Chismar et Wiley-Patton, 2002).
[253] *Using telemedecine cannot improve my patient care and management* (Hu et *al.*, 1999).
[254] *Using telemedecine cannot enhance my service effectiveness* (Hu et *al.,* 1999).

En étudiant certains outils en particulier, il est possible de mettre en exergue de fortes disparités dans l'utilité perçue de l'outil par le directeur d'établissement. Nous en proposons ici une lecture synthétique concernant quelques outils. Notons que l'utilité perçue peut être positive sans que l'outil soit adopté car d'autres contraintes peuvent survenir (manque de moyens, manque de compétence, rejet de l'environnement, etc.). À l'inverse, certains outils peuvent être présents alors que le directeur d'ESMS n'en voit pas l'utilité.

Illustration à travers des outils de l'axe « économique – financier »

Nous reprenons ici deux outils étudiés qui s'inscrivent dans l'axe « économique et financier » : la comptabilité analytique et les analyses financières.

Comme souligné par Holden et Karsh (2010), *l'utilité perçue* s'inscrit souvent dans deux approches qui ne sont pas nécessairement incompatibles : la recherche d'une meilleure performance pour le directeur dans son travail (orienté processus), ou la recherche d'une meilleure performance pour l'organisation ou à destination des membres ou clients de l'organisation (orienté résultat – *outcomes*). L'utilité perçue peut donc être évaluée selon ces deux approches. Nous illustrons ici la diversité des opinions des directeurs d'ESMS sur l'utilité perçue de quelques outils :

Comptabilité Analytique – Axe Économique et Financier	
Utilité perçue « positive »	**Pas d'utilité perçue**
Oui, c'est moi qui l'ai fait. Il n'y en avait pas du tout quand je suis arrivé, et donc je l'ai mis en place à mon arrivée sur le commercial, alors sur le social, on a fait le choix de ne pas en faire parce que ça ne s'est pas montré très pertinent. Mais on a une comptabilité analytique sur le commercial parce que là c'est nécessaire. **E20 : Directeur d'un ESAT.** *Et puis à côté de ça, on a une comptabilité analytique, alors ça, on est les seuls à le faire dans l'association, sur les trois ESAT, où l'on fait une comptabilité par ateliers. Donc on a imputé des frais, on a une clé de répartition par atelier, on impute des frais par atelier, ce qui nous permet de voir la rentabilité par atelier. Et ce qui nous permet de vraiment savoir, et ça j'analyse tous les trimestres, en fonction d'un client. Parce que je ne regarde pas forcément l'atelier, je regarde les clients… ça permet de savoir si l'atelier est rentable, pas rentable, si les frais ont augmenté, pas augmenté et là je compare plus par rapport à…* **E23 : Directeur d'un ESAT.**	*Pfff, je ne sais pas… je vais vous dire, j'ai commencé à travailler là-dessus dans un CHU de 2 000 et quelque lits et 6 000 salariés et déjà on n'en voyait pas trop l'utilité. Alors dans une structure comme celle-là, je ne sais pas… Mais bon, sûrement qu'il y a beaucoup de recherches qui ont été faites depuis et que l'on sait à quoi ça peut nous servir. Mais bon, je ne sais pas.* **E11 : Directeur d'un IME + SESSAD.** *Si vous êtes un bon gestionnaire, la comptabilité analytique ne fera que confirmer la bonne gestion. Si vous êtes un mauvais gestionnaire, vous allez avoir des conséquences sur la comptabilité analytique… donc aujourd'hui on n'a pas besoin forcément de la compta analytique.* **E15 : Directeur d'un IME + SESSAD.**

Analyse financière – Axe Économique et Financier	
Utilité perçue « positive »	**Pas d'utilité perçue**
Mais l'analyse financière, savoir ce qu'on veut, où on veut aller, jusqu'où on peut aller avec les contraintes actuelles, c'est important. (…) Ce qui est intéressant, c'est l'analyse financière. **E3 : Directeur d'un Foyer de Vie.** *C'est-à-dire que souvent dans l'analyse financière ça s'arrête… « Ah, j'ai trop dépensé en fuel, trop dépensé en flotte, etc. », mais vous avez très rarement une analyse financière alors que c'est vachement important.* **E20 : Directeur d'un ESAT.**	***Est-ce que vous faites une analyse financière… ?*** *Ah non ! arrêtez… non… enfin je pense que là, quand on voit la situation bilancielle, ça suffit.* ***Est-ce que vous faites des indicateurs d'analyse financière ? BFR, trésorerie, taux d'endettement…*** *Non…* ***C'est des informations que vous avez ?*** *Si je les demande, je les aurai, aujourd'hui c'est le siège qui fait ça.* ***Vous ne regardez pas ?*** *Non. Je ne vois pas vraiment l'intérêt à mon niveau.* **E30 : Directeur d'un ESAT.** ***D'accord. Je voudrais aborder l'analyse financière… est-ce que ce sont des choses que vous faites ?*** *Fonds de roulement… ? Trésorerie…* (rires) *oui ben on peut la faire, mais quelle marge de manoeuvre on a ? (…) L'année dernière, on a eu à un moment plus de 500 000 euros de retard par rapport au paiement du prix de journée… euh… on peut faire notre fonds de roulement, notre besoin en fonds de roulement, notre trésorerie… quelle marge on a là-dessus ? Aucune ! On ne peut pas influencer le financeur… on ne peut pas influencer dessus.* **E32 : Directeur d'un ITEP.**

Illustration à travers des outils de l'axe « processus interne / organisationnel »

Cette variation dans l'utilité perçue des outils de gestion par les directeurs d'ESMS se retrouve également à travers deux outils de l'axe « processus interne / efficacité organisationnelle » : le rapport d'activité et le document unique (document d'évaluation des riques professionnels).

Rapport d'activité – Axe processus interne et Organisationnel	
Utilité perçue « positive »	**Pas d'utilité perçue / faible utilité perçue**
Par contre, le rapport d'activité, pour le coup c'est une photographie de l'année passée, écoulée avec un rappel des orientations… moi j'ai toute une partie très très importante sur la politique du service. J'allais dire presque plus importante que le compte administratif en lui-même. *Quand je vous dis un outil stratégique, c'est que ça me permet d'appuyer sur certaines choses puis de le reprendre aussi en équipe. Donc voilà, la volonté elle apparaît dans le rapport d'activité.* **E8 : Directeur d'un SESSAD.** (Le rapport d'activité?) *Là non, ça ne se fait pas. Moi j'ai toujours fait auparavant dans les ESAT. Mais c'est*	(Le rapport d'activité)… *Pour moi, ce n'est que du reporting. Parce que je rapporte sur mon activité à mon directeur, mais mon activité elle est tous les jours. Donc moi je la suis tous les jours et j'en fais une synthèse tous les trois mois.* **E23 : Directeur d'un ESAT.** *Pfff… réellement le rapport d'activité il est un peu… c'est une obligation en fait… c'est vraiment une obligation en fait. Comme je vous dis, je fais le rapport d'activité et je pioche dedans pour faire le CA.* **E10 : Directeur d'un IME.**

intéressant qu'on regarde un peu ce qu'on a fait l'année passée. *Et puis ça permet aussi de voir tous les axes que l'on s'est donnés, de voir ce qui a été fait, ce qui n'a pas été fait. Ce que l'on n'avait pas prévu et ce que l'on n'a pas fait.* **E12**	

Document unique – Axe processus interne et organisationnel	
Utilité perçue « positive »	**Pas d'utilité perçue / faible utilité perçue**
Alors le document unique… moi je ne suis pas du tout… alors on est en plein travail… (…) Mais je voudrais que ça soit un truc qui nous serve, et actuellement ce n'est pas le cas. **E16**	*Pfff… me gonfle. Ça vous voyez, c'est le type même de truc qui est chronophage et qui m'emmerde.* **E8** *Si je prends le document unique en tant que tel… bof… il faut qu'il soit là.* **E10**

Illustration à travers des outils de l'axe « qualité et satisfaction des usagers »

Bien que nous puissions nous attendre à ce que les outils s'inscrivant dans l'axe « qualité / satisfaction usagers » soient perçus positivement du fait de la mission sociale des établissements et de la culture du secteur, il apparaît que certains directeurs considèrent que l'utilité de ces outils est discutable, « *peu pertinente* », et restent « *dubitatifs* » face à l'intérêt de ces pratiques de gestion. Nous l'illustrons ici dans le cadre des outils de gestion et de suivi des plaintes des usagers et des outils de mesure de la satisfaction des personnes accueillies.

Outil / procédure : Gestion des plaintes – Axe qualité et satisfaction des usagers	
Utilité perçue « positive »	**Pas d'utilité perçue**
C'est très important la gestion du risque et la gestion des plaintes, puisque là nous tombons dans un point essentiel, c'est la gestion de la satisfaction et de l'insatisfaction. Donc il y a toute, il y a une procédure qui est dans le règlement de fonctionnement, que tout le monde connaît, de recours… **E26**	(Bien que l'utilité perçue soit positive à l'origine pour le directeur, le statut final est celui d'un outil non pertinent): *Oui, mais il n'y a pas de système d'analyse, de traitement, de recueil de la plainte. Mais ma responsable qualité, j'ai déjà échangé avec elle, parce que je pensais que ça pouvait être pertinent… et elle n'y est elle-même pas très favorable quoi… Probablement dans le sens où elle pense que ce n'est pas très pertinent…* **E20**

Outil de Mesure / Évaluation de la satisfaction des usagers – Axe qualité et satisfaction des usagers	
Utilité perçue « positive »	**Pas d'utilité perçue**
Ben c'est la démarche qualité, salariés, usagers, questionnaire de satisfaction et ça permet d'avoir des axes d'action derrière. *(…) Mais il faut le faire… moi ça me paraît… enfin parce que comment peut-on mesurer notre performance, notre efficience, la satisfaction de ce que l'on fait si on ne fait pas d'enquête ?* **E29**	*Je reste assez dubitatif dans le handicap mental sur ce type d'outil. Je crois qu'il faut aussi que l'on soit pas trop naïfs… euh… c'est quand même compliqué pour eux d'expliquer une satisfaction ou une insatisfaction. On ne sait pas vraiment ce que ça cache derrière. Vous voyez ce que je veux dire.* **E20** *Je ne suis pas sûr que le questionnaire de satisfaction ait beaucoup de valeur ni de réussite.* **E10**

Illustration à travers des outils de l'axe « ressources humaines »

Les outils s'inscrivant dans l'axe « ressources humaines » ne dérogent pas à ce comportement et l'on voit ainsi leur utilité évaluée plus ou moins positivement. L'utilité perçue des entretiens annuels d'évaluation et du bilan social illustre ces divergences.

Entretien annuel d'évaluation – Axe ressources humaines	
Utilité perçue « positive »	**Pas d'utilité perçue**
Quand il y a un choix à faire, par exemple une promotion à décider, je me sers du contenu de ces rapports d'entretien. Si j'ai un budget pour former un éducateur spécialisé, je regarde parmi l'ensemble des collaborateurs, parce que 50 c'est peu, mais quand même on ne se souvient pas de tout tout le temps, eh bien on prend nos rapports d'entretiens pour savoir qui a manifesté son désir de mener une formation supérieure. Donc c'est un outil utile. **E26**	*Ben justement, c'est pour ça qu'il n'a aucun intérêt… on liste les compétences, et donc ça c'est sans fin, c'est mal fait… enfin ce n'est pas… on ne s'en saisit pas… Lister les compétences, ce n'est quand même pas évident. Surtout que l'on vient de faire « points forts/points faibles » dans le même entretien. Sauf que cette fiche-là, elle va au siège, alors que l'entretien annuel on le garde pour nous. Mais limite, on pourrait le faire sans le salarié en face, ça ne serait peut-être pas plus mal. Et donc il y a pire, l'entretien de seconde partie de carrière… donc c'est des trames qui sont données par l'association à chaque fois. Et la seconde partie de carrière, moi je n'ai pas réussi à m'en saisir. Les entretiens que j'ai faits pour les secondes parties de carrière, je n'ai pas réussi à y mettre du sens.* **E22**

Bilan Social – Axe ressources humaines	
Utilité perçue « positive »	**Pas d'utilité perçue**
Non, il n'y en a pas de formel, parce que dans la législation, on n'est pas dans l'obligation. Mais par contre, moi j'y vois un intérêt, j'y verrais un intérêt… **E27 : Directeur d'un IME + SESSAD.** *Si, si, c'est intéressant d'avoir un bilan social au niveau associatif, de voir un petit peu le mouvement du personnel. Moi je trouve qu'il y a des indicateurs qui sont intéressants, notamment les formations, l'absentéisme, les congés maladie, les accidents du travail, des choses comme ça qui sont intéressantes.* **E9 : Directeur d'un ESAT.**	***Est-ce que c'est quelque chose d'utile pour vous ?*** *Sincèrement non.* **E14 : Directeur d'un ESAT.**
Le *verbatim* suivant illustre l'évolution de l'utilité perçue selon le contenu de l'outillage : *Ben avant, le bilan social, on l'utilisait d'une part dans les instances dans le débat avec les IRP. Dans le débat avec les IRP, c'était utile parce que, comme c'était un bilan social assez qualitatif, ça permettait aussi de dire, d'abord de redresser un certain nombre de vérités, par exemple « vous déqualifiez… » Ben quand vous dites : ben non, on est passé de tant de taux de diplômés à tant de taux de diplômés… »* *(…) Ça permet d'avoir une vision juste. Ça permet pour l'employeur de voir la réalité des politiques qu'il a menées.* (Suite au changement de gestionnaire associatif) *Bon aujourd'hui, ce n'est pas du tout l'idée, c'est devenu un outil légal obligatoire, on n'a plus rien à dire dessus et on ne peut plus faire de commentaire, donc ça a perdu son intérêt d'outil de pilotage et de communication. Il faudrait en refaire une synthèse plus intelligente pour que ça redevienne un outil de pilotage.* **E29 : Directeur d'IME.**	

Outil de gestion « multi-axes »

Bien que nous ayons scindé les indicateurs médico-sociaux pour qu'ils puissent être étudiés dans chacun des quatre axes précédemment cités, il apparaît que l'utilité perçue par les directeurs est la plupart du temps identique quel que soit l'axe concerné.

Les indicateurs médico-sociaux – Demande Institutionnelle	
Utilité perçue « positive »	**Pas d'utilité perçue**
Je pense à un questionnaire notamment, un questionnaire psychotique. Si vous voulez on connaît nos patients, mais on n'avait jamais fait un tableau synoptique de tous ces patients-là. Les médecins les connaissent, mais moi j'ai trouvé ça intéressant parce que ça m'a donné une photographie de ce type de pathologie prise en charge pour 1/3 dans mon établissement et pour me rendre compte que… parce que je n'aurais pas été spontanément en capacité de dire mon tiers de jeunes qui sont sur des profils psychotiques, voilà comment ils se caractérisent et ce n'est pas inintéressant parce que… je ne peux pas vous dire concrètement à quoi ça nous a servi, mais ça nous a servi à nous dire « voilà la réalité de notre	*Comparer deux établissements sans savoir qu'à l'intérieur il y a des populations très différentes, ça n'a pas de sens.* **E11 : Directeur d'un IME + SESSAD.** *Ce n'est pas vital pour nous, ce n'est pas vital dans la gestion quotidienne de nos établissements, c'est du reporting permanent.* **E26 : Directeur d'un Foyer de vie.** *Toutes les enquêtes dont on nous abreuve ne sont pas forcément utiles, c'est très lourd.* **E5 : Directeur d'un ESAT.**

population » et je pense qu'il est utile, même si on ne nous le réclame plus ce questionnaire, de le faire une fois par an ou une fois tous les deux ans, parce que comme on nous demande quand même de nous projeter à 5 ou 10 ans. C'est vrai qu'ils ont attiré l'attention sur le fait que c'est une population non marginale chez moi… et ça peut amener des orientations un peu différentes sur les prises en charge et sur les coûts. **E29 : Directeur d'un IME.**

Ainsi, on constate que des directeurs à la tête d'organisations sensiblement identiques ne percoivent pas de la même manière l'utilité d'un outil de gestion. Si certains peuvent y voir la possibilité d'améliorer leur propre performance ou la performance de l'organisation, d'autres n'y voient aucun intérêt. Plus généralement, *l'utilité perçue*, au même titre que *l'aptitude perçue* et la *compatibilité*, semble contribuer à définir une attitude générale de l'individu envers l'outil de gestion en question. L'attitude joue ainsi un rôle de construit synthétisant l'ensemble des relations du directeur d'établissement avec l'outil de gestion : relation technique à travers l'aptitude, relation de sens et de valeur à travers la compatibilité et relation utilitariste à travers l'utilité perçue. Partant de là, différents profils de directeurs caractérisant des attitudes différentes vis-à-vis de l'outil émergent. Nous en proposons une typologie dans la partie suivante.

2.2. L'attitude du directeur comme construit impactant directement les comportements d'adoption et d'usage(s) : des interprétations et attitudes différentes face aux concepts de gestion

Comme le soulignent Godener et Fornerino (2005, p. 125) en reprenant les travaux d'Allport (1935), « *l'attitude envers un objet est une opinion vis-à-vis de l'objet même qui exerce une influence directe sur le comportement à l'égard de cet objet. Ce lien générique entre attitude et comportement soutient l'hypothèse d'une relation entre l'image que les managers ont du contrôle de gestion et leur degré de participation à ce même processus* ». Lors des entretiens, nous avons pu constater qu'il existait différents profils de directeurs au regard de la perception des outils de gestion ou des concepts tournant autour de la « gestion » au sens large. Les rapports à l'outil de gestion ont été évalués sur l'intégralité de l'entretien vis-à-vis de l'attitude et des réponses formulées par le directeur. Les diverses attitudes vis-à-vis de l'outillage de gestion ont été reconstruites dans le cadre de notre analyse qualitative sur la base des entretiens et de nos notes de terrain rapportant des mimiques ou comportements particuliers. Concernant les concepts que nous qualifions de « gestionnaires » (efficience, efficacité, performance), des questions plus directes ont été formulées : *« Si je vous dis "efficience", c'est un concept qui vous parle ? », « Le concept de performance, ça signifie quoi pour vous ? »*

Nous revenons plus particulièrement dans le cadre de cette partie sur les rapports des directeurs d'ESMS aux concepts de gestion.

Ainsi, comme le soulignent Cristallini et Goter-Grivot (2012), certains concepts touchant à l'économique et à la performance économique sont fortement connotés dans le secteur médico-social et dans les établissements médico-sociaux : *« La performance économique nous semble gravement pénétrée et connotée par des a priori négatifs et des généralisations hâtives. Ces a priori peuvent être résumés au travers de deux propositions : le but d'une entreprise serait le profit et tous les dirigeants des entreprises ont une forte propension à le maximiser de manière malsaine. Cette façon d'aborder l'économique, très répandue selon nous dans le secteur social, conduit à des amalgames nombreux : économique/argent, dirigeant/maximisation, argent/malsain, économique/exploitation, entreprise/ exploitation, client/mercantilisme... »* (*ibid.*, p. 18).

Soulignons que les auteurs font ce constat sur les « acteurs des organisations », en dehors des managers. Notre étude empirique montre qu'un tel constat est également valable pour certains directeurs d'ESMS. Cependant, il faut noter qu'il ne s'agit pas là de l'unique prise de position de leur part. Si certains sont effectivement en profonde opposition avec ces concepts, d'autres n'y voient aucun inconvénient et y sont même plutôt favorables, les jugeant pour certains « indispensables »[255].

Il est ainsi possible de distinguer des profils de directeurs sur la base de l'interprétation et de l'attitude qu'ils ont vis-à-vis des concepts d'efficacité (2.2.1.), d'efficience (2.2.2.) et de performance (2.2.3.). L'attitude vis-à-vis de ces trois concepts permet de mettre en exergue des attitudes plus générales des directeurs vis-à-vis des concepts de gestion (2.2.4.).

2.2.1. L'efficacité : « l'obligation de moyens » comme positionnement principal et une distinction délicate avec le concept d'efficience

Nous relevons ici la façon dont les directeurs interprètent le concept d'efficacité d'une part dans sa sémantique et d'autre part dans sa mise en application. Notre étude des 32 entretiens fait ressortir une diversité de positionnements et attitudes vis-à-vis du concept d'efficacité qui vont d'une acceptation sémantique et pratique du terme (considéré à la fois dans ses dimensions sociales et économiques) à un rejet total. Nous en proposons ici une synthèse.

[255] Les développements suivants mettent en exergue une répartition statistique de ces profils de directeurs sur les 32 individus interviewés.

	Interprétation et éventuelle mise en pratique du concept	Lecture analytique et nombre de directeurs concernés dans notre panel	Nb direc.
Acceptation sémantique et pratique du concept d'efficacité	***L'efficacité est double : sociale et économique/ organisationnelle***	Il s'agit à la fois, selon le type de structure, de garantir une qualité des produits, de répondre aux attentes des clients en termes de production, d'assurer l'épanouissement au travail des personnes handicapées, de veiller à ce que les prestations prévues soient fournies et que les résultats fixés en terme *d'outcomes* soient atteints.[256] **3** directeurs concernés	**24** **75%**
	L'efficacité a trait exclusivement au social	Dans ce cadre, deux perspectives sont à distinguer. La première fait référence à une obligation de moyens (il faut garantir les *outputs*), la seconde fait référence à une obligation de moyens et de résultats (l'accent étant mis sur les *outcomes*). Les directeurs qui s'inscrivent dans l'une ou l'autre de ces définitions acceptent de mettre l'efficacité en pratique. **12** directeurs s'inscrivent dans une logique de moyens et **2** dans une logique de moyens et de résultats	
	L'efficacité est économique / organisationnelle – Rejoint parfois le concept d'efficience	L'efficacité est interprétée exclusivement dans une perspective économique / processus / efficience (Équilibre budgétaire, économie des ressources, bonne gestion de l'argent public, atteinte des objectifs de production). **7** directeurs concernés	
Rejet sémantique et pratique du concept d'efficacité	***L'efficacité fait référence aux résultats, et l'on ne peut les mesurer***	Ces directeurs refusent de s'inscrire dans une obligation de résultat et ne définissent pas l'efficacité autrement. Selon eux, il est dangereux de parler d'obligation de résultat. Rejet du concept et de son application. **3** directeurs concernés	**8** **25%**
	L'efficacité fait référence à des valeurs qui ne sont pas compatibles avec le travail humain	Il s'agit ici plus particulièrement d'un rejet conceptuel. Le concept est fortement connoté dans une perspective identique à ce que soulignent Cristallini et Goter-Grivot (2012) : privé, entreprise, productivité. Notons dans ce cadre que l'efficacité est souvent définie de façon identique à l'efficience et jugée comme un « gros mot ». **5** directeurs concernés	

Tableau 91 : *Interprétation du concept d'efficacité par les directeurs d'ESMS*

Les *verbatims* suivants, issus d'une partie de nos entretiens, illustrent nos catégorisations.

[256] Bien-être des personnes, amélioration de leur autonomie, etc.

	Interprétation et éventuelle mise en pratique du concept		Illustration du comportement et de la perception du directeur
Acceptation sémantique et pratique du concept d'efficacité	***L'efficacité est double dans les ESMS : sociale (dans une logique d'objectifs ou de résultat) et économique / organisationnelle***		*Ben l'efficacité, c'est dans tous les domaines, le domaine économique, ben ce que l'on produit, on doit le produire bien. Je ne suis pas dans la productivité hein. Si on a plus de travail, on met plus de monde, on ne fait pas travailler plus vite. Par contre, il faut être efficace, si le client demande à telle date, on remplit les contraintes. Et puis en parallèle dans un ESAT, on a l'efficacité d'un point de vue humain « si elle ne peut pas travailler, elle va dormir, elle va à la section annexe ou… », enfin il y a des procédures derrière. C'est vraiment une prise en charge individuelle, donc chacun est pris en charge avec son handicap et ses potentiels…* **E23** *L'efficacité, c'est quelque chose que je mets entre guillemets du côté d'une rentabilité. C'est-à-dire l'efficacité, c'est si on fait les choses, ça doit être efficace, ça doit aboutir. Alors pour ça, on définit des critères, on doit être clair sur la commande. Donc par exemple, je vais dire clairement « Une mission d'un éducateur, si je n'ai pas fait la fiche de poste, je ne vois pas en quoi il peut être efficace ». Parce que ça ne me permet pas de mesurer son action. (…)* *Moi je le dis de façon précise aux administrateurs… quand j'ai 12 sortants de l'IME vers un emploi… alors que dans le marché on est à 2 %, je dis « je suis efficace ». (…) Très clairement, c'est la mesure du temps que l'on prend pour faire une action en préparation, en temps de réflexion ou d'intervention. (…) « Moi je vous ai donné 8 heures pour faire ce travail-là… le résultat, non seulement il n'est pas fait, mais ce qui est fait ça ne sert à rien… » ça, je le dis comme ça, et c'est ça qui est derrière.* **E15**
	Efficacité concerne exclusivement le social à travers les prestations ou les résultats	Efficacité porte uniquement sur les moyens (*outputs*)	*Rendre un meilleur service aux résidents.* **E21** *Pour moi ce que ça évoque l'efficacité, c'est surtout en termes de moyens. C'est pouvoir utiliser, enfin déjà aller chercher les moyens nécessaires auprès des financeurs et les utiliser dans un seul objectif qui est la qualité des prestations que l'on peut délivrer aux personnes que l'on accueille. Donc pour moi, tout tourne autour de ça. Et l'efficacité pour moi, c'est de satisfaire les attentes des personnes que l'on accueille. Donc quelle que soit la fonction, administrative, soignante… Pour moi, on tend vers un seul but qui est d'avoir une qualité de prestation de meilleure qualité auprès de l'usager.* **E32**
		Efficacité porte sur les moyens et les résultats (*outcomes*)	*Ben efficacité, moi je pense accompagnement tout de suite. Donc c'est vrai que l'on est dans du subjectif… ouais dans du subjectif… pour moi l'efficacité, c'est quand tout le monde va bien… (…) Moi quand on me dit efficacité… je pense vraiment bien-être des résidents, c'est notre objectif premier quoi. C'est de faire qu'il n'y en ait pas qui stagnent 5 ans alors qu'ils doivent être réorientés… (…) Mais c'est vrai que l'efficacité, je vois les résidents.* **E22** *L'efficacité, c'est le contraire. C'est travailler juste. C'est bien faire ce qu'il faut faire. Moi j'avais choqué les gens de la section annexe qui sont plus dans l'éducatif… , qui me disent "Mais c'est quoi bien travailler ?" J'ai répondu : "Ben, c'est ce qui est utile et rentable pour la personne que vous accueillez" j'avais provoqué avec le mot rentable. Ben oui, c'est ce qui est utile et rentable pour la personne, pas forcément ce que vous, vous mettez en place, avec de la bonne confiance, en faisant bien les choses… Il faut avoir le souci aussi de travailler juste.* **E5**

	Interprétation et éventuelle mise en pratique du concept	Illustration du comportement et de la perception du directeur
	Efficacité fait exclusivement référence à une dimension économique et/ou organisationnelle – Rejoint l'efficience	*Dans l'efficacité, moi je vois à un terme énergétique. Je reviens à la notion de concourir à un objectif, mais dans l'efficacité, il y a la notion de débauche d'énergie. C'est-à-dire que… il faut arriver, on peut aller d'un point A à un point B où on peut obtenir des choses… mais c'est vrai que je pense que l'on peut faire 127 * 5 en additionnant 5 fois 127, mais on peut aussi faire une multiplication, la multiplication, c'est l'efficacité de l'addition. Donc effectivement pour moi c'est un carburant énergétique, d'économie d'énergie que l'on utilise dans le management, voilà. Mais que ce soit dans le management des ressources humaines ou dans le management plus économique. Donc voilà pour moi, c'est indiscutablement lié l'efficacité à une capacité d'aboutir et de concourir avec une énergie raisonnée et raisonnable. Donc voilà, sans débauche…***E29*** *Ça c'est quelque chose que j'emploie (…) « être efficace ». L'initiative. L'efficacité. Prendre des initiatives pour être efficace. Ça je l'emploie très souvent dans les réunions quelles qu'elles soient. L'efficacité il faut être efficace. « Attends, qu'est-ce que c'est que ça ? On est à quatre à l'administratif. On s'aperçoit quand on regroupe… tout le monde le fait. À quoi ça sert que tout le monde le fasse ? Il suffit simplement d'aller chercher l'outil. Ça ne sert à rien, tu fais la même chose que l'autre, pourquoi tu le fais, parce que c'est déjà fait ? » Donc il faut être efficace.* **E6**
Rejet sémantique et / ou pratique du concept d'efficacité	***L'efficacité c'est l'atteinte des résultats, or « on ne peut pas évaluer les résultats » donc on ne mesure pas l'efficacité***	*Alors l'efficacité, alors ce sont bien sûr. C'est toujours le même corpus à ce niveau-là, ce ne sont pas des termes que l'on utilise en priorité. Euh… l'efficacité ne fait pas partie du vocabulaire de l'établissement. On ne sait pas trop ce que cela recoupe. Hein… nous restons quand même sur cette notion d'obligation de moyens, et pas de résultat.* **E26** *C'est à rapprocher de la notion de résultat dans notre secteur et comme les résultats ne sont pas garantis dans notre secteur… voilà. C'est un terme que j'ai du mal à employer.* **E17**
	L'efficacité fait référence à des valeurs qui ne sont pas compatibles avec le travail humain – Le concept est connoté négativement	*Non, mais je ne sais pas l'efficacité… (…) disons que j'y vois, j'y mets une connotation de productivité… Voilà, c'est ma vision, sûrement péjorative, de la chose.* **E31** *L'efficacité ? Alors ça, c'est un terme pour moi qui est assez, comment dire… assez difficile dans notre milieu à définir. Si vous voulez, c'est toujours pareil. Autant je le vois très bien dans le privé, parce que c'est assez facile si vous avez une machine de voir comment on peut être efficace ou pas, parce que l'on a un rendu de quelque chose… ici avec des… vous pouvez vous donner des objectifs de travail, pour moi c'est plutôt ça… vous pouvez vous donner des objectifs de travail : « jusqu'où on peut aller… ? » Parce que l'on est quand même sur de l'humain, et l'humain avec des enfants, c'est pas toujours possible. Et donc là, la notion d'efficacité, comment je pourrais… je ne peux pas la définir avec des termes que j'ai pu apprendre en fin de compte.* **E24**

Cette synthèse de l'attitude des directeurs d'ESMS face au concept d'efficacité amène à deux constats. D'une part, elle met en exergue qu'un quart des directeurs (8/32) est opposé ou rejette d'une manière ou d'une autre le concept d'efficacité. Cette posture de rejet peut être rapprochée du concept de dissonance cognitive utilisé par Jermias (2001) pour expliquer la résistance des managers à des systèmes comptables. Cette dissonance se produit lorsqu'une cognition est incompatible avec une autre cognition. Ainsi, si le directeur ne cautionne pas les valeurs et pratiques portées par le concept d'efficacité, il ne peut accepter d'utiliser ou de mobiliser ce concept sous peine de se retrouver en état de dissonance cognitive traduisant une incompatibilité entre ses valeurs et les valeurs qu'il perçoit du concept ou de l'outil de gestion.

De plus, ces postures illustrent la difficulté pour la plupart des directeurs de s'inscrire dans une logique d'évaluation des résultats, et notamment des résultats portant sur la dimension sociale des établissements[257] : les *outcomes*. Ainsi, sur 32 directeurs, ce sont seulement 3 directeurs[258] qui acceptent d'inscrire l'efficacité pour partie comme une évaluation des *outcomes* créés par l'organisation.

Un constat sensiblement identique peut être posé concernant l'interprétation et la mise en acte du concept d'efficience.

2.2.2. L'efficience : un positionnement partagé entre l'atteinte des objectifs, l'optimisation des moyens et le rejet

L'efficience est interprétée de façon semblable à l'efficacité par nombre de directeurs qui reconnaissent d'ailleurs eux-mêmes qu'ils ne connaissent pas ou ne font pas précisément la différence d'un point de vue conceptuel. Dans ce cadre, les directeurs s'incrivent uniquement dans l'atteinte d'objectifs en terme *d'outputs* fournis et n'évoquent jamais le coût lié à la réalisation de ces *outputs*. Cependant, pour une part non négligeable, les directeurs rattachent au concept d'efficience les notions de « *bonne gestion de l'argent public* », « *d'optimisation des moyens* » ou encore « *d'économie* ». Ces directeurs s'inscrivent donc dans une interprétation de l'efficience au sens de Bouquin (2010), à savoir l'optimisation du ratio *output / input*. D'autres directeurs cependant rejettent le terme et les pratiques qui y sont associées.

[257] En opposition à la dimension économique.

[258] Un directeur d'ESAT inscrit l'efficacité dans une dimension à la fois économique et sociale et parle de résultats pour la dimension sociale ; deux directeurs s'inscrivent dans une dimension d'atteinte des objectifs en termes de prestations sociales et de résultats.

	Interprétation et éventuelle mise en pratique du concept	Lecture analytique et nombre de directeurs concernés dans notre panel	Nb directeurs
Acceptation du concept d'efficience et d'une mise en acte dans une perspective économique et/ou sociale	***L'efficience comme l'atteinte des objectifs fixés (en termes d'outputs/moyens et d'outcomes)***	Les directeurs qui s'inscrivent dans cette perspective considèrent l'efficience comme relativement semblable à l'efficacité. Ils font ici référence à la qualité des prestations fournies, à la réponse aux besoins et demandes des usagers, à l'atteinte des ojectifs fixés aussi bien concernant les moyens que les résultats. Ils font ainsi référence au bon fonctionnement de l'organisation et à un fonctionnement « utile » pour les personnes accueillies. **11** directeurs concernés	**24** **75%**
	L'efficience dans une approche clinique : à l'opposé de la déficience	Cette posture permet au directeur d'accepter le concept d'efficience tout en rejetant toute interprétation gestionnaire tournée vers l'atteinte d'objectifs concernant les *inputs*, les *outputs*. Elle est à rapprocher de l'atteinte d'objectifs mais uniquement de type *outcomes* : améliorer la situation de la personne accueillie. **4** directeurs concernés	
	L'efficience comme un rapport « outcomes ou outputs » sur « ressources »	Cette approche de l'efficience fait référence explicitement à l'optimisation des moyens et à la bonne gestion de l'argent public. Les directeurs qui s'inscrivent dans cette définition ne rejettent pas les aspects économiques et financiers de l'efficience. Il s'agit pour eux de dépasser l'évaluation sur la simple atteinte d'un résultat pour s'intéresser à la façon dont ce résultat a été atteint. **9** directeurs concernés	
Rejet sémantique et pratique du concept d'efficience	***Rejet du concept et des valeurs perçues portées par ce concept. Incompatible avec le travail humain.***	Le rejet se fait sur le critère de l'impossibilité de mesurer le travail humain et ses effets « sur de l'humain ». Le travail n'est pas « jaugeable » car il y a trop de différence d'une personne à l'autre. L'efficience est ici rattachée à une perspective purement financière et est donc critiquée car elle fait fi des usagers et du travail réalisé. Tout comme pour l'efficacité, il s'agit ici de rejeter toute évaluation des prestations fournies et du résultat de ces prestations. La mesure du travail accompli apparaît comme un sujet sensible. **7** directeurs concernés	**7** **22%**

Note : le concept n'a pas été abordé lors de l'entretien 11.

Tableau 92 : *Interprétation du concept d'efficience par les directeurs d'ESMS*

Les *verbatims* suivants illustrent nos catégorisations.

	Interprétation et éventuelle mise en pratique du concept		Illustration du comportement et de la perception du directeur
Acceptation sémantique et pratique du concept d'efficience	***L'efficience, c'est l'atteinte des objectifs***	Les objectifs sont des *outputs*	*Ben pour moi, être efficient (…). Voilà, on a fait un job, on a fait notre job en fonction de ce qu'on a décidé par rapport à la mise en place d'un projet de service, on est en phase avec ça, on est efficient par rapport à ça.* **E9** *L'efficience c'est "bien travailler", c'est faire son travail, bien, correctement. Autrement dit, si je suis maçon, si j'ai un mur à construire, ben je le construis dans les règles de l'art… il va être droit, il va être solide, je vais m'y prendre convenablement et je vais faire bien mon travail. C'est intéressant de faire bien son travail.* *Puisqu'on fait le lien avec les salariés, on n'a pas beaucoup de souci par rapport à l'efficience des choses. Les gens en général sont enclins à essayer de faire bien leur travail.* **E5**
		Les objectifs sont des *outcomes*	*Ben on revient à ce que je disais précédemment. Atteindre les objectifs. Après, les objectifs sont différents. Il y a des objectifs économiques, il y a des objectifs sociaux qui se quantifient par un nombre de choses à réaliser régulièrement. Et des résultats qui se quantifient par des chiffres ou par des observations. Donc moi, je mesure l'efficience de mes moniteurs quand ils atteignent les objectifs économiques qui leur sont fixés par la production, et sociaux qui leur sont fixés par les chefs de service et la loi de 2005 et j'en passe. Donc voilà, aujourd'hui je pense que les gens effectivement sont efficients parce que nos objectifs, enfin les objectifs qui nous sont fixés par l'association ou par le secteur ou par moi, voilà, les objectifs qui sont fixés pour moi sont atteints.* **E30** *L'efficience, c'est de l'efficacité qui sert à quelque chose…* (rires), *vous pouvez avoir de l'efficacité inutile en fait et que l'efficience c'est de l'efficacité utile. On peut imaginer une machine assez somptueuse, assez bien faite, avec de multiples engrenages, mais qui ne donne pas l'heure, donc c'est un peu pénible. Le distinguo que je fais, c'est ça.* **E29** *Efficience… ouais ben, c'est toujours de voir les effets de ce que l'on fait…* **E27**
	L'efficience dans une approche clinique (amélioration capacité ou bien-être de l'individu). Rejoint pour partie le concept d'outcomes		*L'efficience fait plus écho chez nous du fait de la clinique, parce que l'on peut parler en termes de développement humain de niveau d'efficience, mais pas dans le sens de gestion.* **E26** *Alors l'efficience dans notre secteur, elle est quand même l'inverse de la déficience. C'est notre cœur de métier la déficience. Donc quand on valorise les personnes en permanence, l'efficience devient un faire-valoir. Donc on mesure en permanence le degré d'efficience. (…) On ne peut pas être dans l'attentisme parce qu'il y a besoin de résultat dans la relation humaine. Donc quoi que l'on fasse de toute façon, ça aura un impact. Par contre, il faut le mesurer.* **E2**

	L'efficience intègre la notion de ressource. C'est un rapport entre coûts et outputs ou résultats	*On est quand même bien dans l'idée… pas de performer, mais effectivement de pouvoir avoir par rapport aux actions qu'on mène, de le faire dans la qualité, à un coût moindre… bon voilà… l'efficience, ça serait ça la définition. Ça serait de dire… c'est le couple entre l'attente d'un résultat… on s'était donné un objectif et puis une qualité autour de cet objectif…* **E3** *Je pense que… comment dire… ouais, je pense, que… oui… l'efficience me paraît être une notion plus intelligente que l'efficacité.* **Pourquoi ?** *Parce qu'on se questionne plus dans le cadre de… au niveau de l'efficience sur les moyens et la manière me semble-t-il. Voilà, l'efficacité… enfin voilà, il y a plus de réflexion quand on parle d'efficience que quand on parle d'efficacité… enfin j'ai l'impression.* **E18** *L'efficience aujourd'hui pour moi, c'est ce que je vais défendre au niveau des professionnels et de l'ARS, et des partenaires avec lesquels on bosse. C'est… « On nous donne des moyens », « on nous donne des outils », comment on tire au mieux parti des moyens et des outils que l'on nous donne. Comment on ne gaspille pas l'argent public, parce que l'on est sur des fonds publics, mais comment chacun à son poste peut prendre une part du boulot.* **E31**
Rejet semantique et / ou pratique du concept d'efficience	***Rejet du concept car jugé non compatible dans le cadre d'un travail avec de l'humain. Concept trop restrictif pour évaluer le travail humain*** ***Rejet du sens porté par le concept***	*C'est efficient, non efficient… peut être dans l'entreprise… je trouve que dans une entreprise… avec de l'humain, il faut faire attention. En même temps, je ne dis pas qu'on ne peut pas évaluer les choses. Mais avec l'humain, c'est très très délicat ce genre de…* **E7** *Alors Efficience ? Bon c'est encore pire alors* (Le directeur avait compris que nous parlions de déficience). *Efficience, Efficience… concrètement ça ne me dit rien. Ça ne me dit rien parce que ce n'est pas jaugeable. Qu'est-ce qu'un directeur efficient, qu'est-ce qu'une structure efficiente ? On ne peut pas le quantifier concrètement (…).* *Quand on dit efficience, ça m'embête parce que quand on dit efficience, on voit chiffre, on voit à court terme… en un an. En un an, il faut qu'on ait redressé toute la barre financière, les enfants vont bien, les parents et les salariés vont bien… enfin c'est un truc illusoire… non. Donc pour moi, ce mot-là il me fait peur, et je n'aime pas du tout.* **E10** *Oui, je vous en ai parlé…* (souffle / bruit avec sa bouche). *Oui ça me choque moi. J'ai du mal à l'employer « efficience de la dépense ». Ça renvoie… c'est un terme qui est très… comment dire… très restrictif. C'est-à-dire qu'on accompagne des personnes en grande difficulté, on accompagne des personnes en grande souffrance et « on doit avoir une gestion rigoureuse, puisque l'on a une mission d'intérêt public qui… on a une enveloppe budgétaire dispensée par l'État… on va dire une délégation de mission d'intérêt public »… mais en même temps voilà… on a besoin d'avoir des moyens qui ne sont pas forcément des moyens rentables. Et comment on peut juger l'efficience de la dépense ? Moi ce qui m'interroge, c'est comment on peut juger l'efficience de la dépense. Si on la juge uniquement dans le regard, entre guillemets, technocrate qui vont juste regarder un budget sans tenir compte… ou qui vont évaluer le budget d'un établissement ou d'un service médico-social sans tenir compte des usagers, ou de ce qui est fait.* **E8**

Cette lecture du positionnement des directeurs d'ESMS autour du concept d'efficience met à nouveau en lumière de fortes divergences de profils. Ainsi, si certains rejettent le concept et toute mise en pratique, d'autres l'acceptent tant qu'il ne fait pas référence à une quelconque dimension économique ou financière, tandis que d'autres encore l'acceptent dans sa définition « complète » et revendiquent « une bonne gestion » des ressources.

Notons que, parmi les individus qui rejettent le concept d'efficience, cinq rejetaient également le concept d'efficacité. Deux individus rejettent le concept d'efficience alors qu'ils ne rejetaient pas celui d'efficacité tandis que trois qui rejetaient le concept d'efficacité ne rejettent pas celui d'efficience. Il est possible que ces divergences proviennent du fait que les termes ne sont pas clairs pour ces individus. Nous reviendrons par la suite sur ces différences de positionnement. Avant cela, nous proposons une synthèse identique aux deux précédentes portant sur le concept de performance.

2.2.3. La performance : de fortes divergences dans sa définition et un rejet sémantique autant que pratique

La performance est, parmi les trois termes que nous abordons, celui qui est le plus galvaudé et soumis aux clichés les plus importants. Il revient ainsi régulièrement dans les *verbatims* la définition suivante : « *La performance, c'est faire plus avec moins* ». Les directeurs nous donnent la plupart du temps une définition qui n'est pas la leur mais qu'ils déduisent des demandes des pouvoirs publics et du secteur institutionnel. Cependant, si certains directeurs se refusent à utiliser un tel concept du fait de cette connotation « rationaliste » et orientée « réduction des coûts », d'autres peuvent l'utiliser et la mettre en œuvre mais dans le cadre de définitions et de principes bien particuliers.

	Interprétation et éventuelle mise en pratique du concept	Lecture analytique et nombre de directeurs concernés dans notre panel	Nb directeurs
Acceptation du concept de performance et d'une mise en acte dans des perspectives variées	***La performance est uniquement sociale***	Les directeurs qui s'inscrivent dans cette perspective insistent sur le bien-être des usagers et des salariés. La performance de l'organisation passe uniquement par cette dynamique humaine : confort et satisfaction des personnes accueillies et des salariés. **3** directeurs concernés	**18** **56,25%**
	La performance est perçue comme le concept d'efficacité : assurer la mise en place des moyens et la qualité des prestations	Cette perspective, lorsqu'elle porte sur l'atteinte de résultats (*outcomes*), est à rapprocher d'une performance sociale concernant uniquement la personne accueillie. Pour le reste, il s'agit de rattacher la performance de l'organisation à sa capacité à fournir des prestations en quantité et en qualité. **3** directeurs concernés	
	La performance est perçue comme l'efficience : atteinte des objectifs avec les moyens disponibles	La performance est ici interprétée par rapport au regard de la société sur l'activité de l'organisation. Il s'agit de légitimer le coût de l'organisation : comment utilise-t-on les moyens que l'on nous donne ? **6** directeurs concernés	

	La performance est perçue comme multidimensionnelle au sein des ESMS	Dans ce cadre, la performance touche à la fois les dimensions économiques et organisationnelles (bonne gestion du budget, réalisation des objectifs de prestations) et la dimension humaine (satisfaction des personnes accueillies et des ressources humaines). Notons que la performance se mesure ici en interne (au sein de l'organisation). **4** directeurs concernés	
	La performance est vue essentiellement comme du benchmarking et fait référence à la concurrence	Cette perspective reprend la précédente en tant que performance multidimensionnelle mais dans une logique de comparaison à la concurrence. **2** directeurs concernés	
Rejet sémantique mais mise en pratique	***La performance fait référence aux résultats, à la mise en place des moyens, mais le concept en tant que tel est rejeté***	Le rejet sémantique et de mise en pratique tient le plus souvent au fait que le concept n'est défini que par ses aspects les plus pervers ou par des notions qui ne conduisent généralement qu'au rejet : réduction des coûts, rendement, productivité, « écraser l'autre ». Partant de là, deux postures sont possibles : ▪ remplacer le terme de performance par un terme moins connoté par le directeur ou par l'organisation. Ce qui permet une mise en acte de certains principes sans utiliser la notion de performance **3** directeurs concernés ▪ le rejet du terme et de tout ce qui peut s'y rapporter d'un point de vue sémantique ou pratique **11** directeurs concernés	**14** **43,75%**
Rejet sémantique et pratique du concept de performance / pas d'acceptation / concept non parlant	***Le terme performance et les pratiques qui en découlent sont fortement connotés et jugés dangereux par les directeurs d'ESMS.*** ***Exemples :*** - ***Performance est interprétée comme l'objectif du taux d'occupation. Les directeurs rejettent un tel critère d'évaluation des structures*** - ***Performance est interprétée comme la concurrence, la compétition : le directeur rejette la concurrence*** - ***Performance c'est une logique de moindre coût : le directeur rejette cette logique***		

Tableau 93 : *Interprétation du concept de performance par les directeurs d'ESMS*

Les *verbatims* suivants illustrent nos propositions de catégories.

	Interprétation et éventuelle mise en pratique du concept	Illustration du comportement et de la perception du directeur
Acceptation sémantique et pratique du concept de performance	***La performance ne peut être qu'à dimension sociale dans un ESMS***	*Être performant, c'est pouvoir transformer l'essai pour l'ensemble des personnes en situation de handicap qu'on admet.* **Ok, donc la performance, vous la mettez sur le bien-être des personnes accueillies ?** *Des deux, je n'oublie pas le personnel. Parce que l'un ne va pas sans l'autre. Même si on sait qu'on est là pour les personnes en situation de handicap, moi aujourd'hui, il faut que les personnes qui sont en encadrement soient en phase, soient en bien-être également.* **E4** *La seule chose qui vaut, c'est la dynamique des personnes, l'envie qu'ils ont ou pas d'avoir un projet, la dynamique des salariés qui nous font ou pas des demandes de formation, qui ont envie de s'investir dans des commissions en dehors de ce qui est obligatoire… et c'est là où la structure est performante ou pas. (…) Si un professionnel s'investit au-delà du réseau, qu'il a envie au-delà du réseau de faire valoir ce qui se fait ici, ou de ramener des informations qui lui ont été données, c'est que, ce que la structure lui propose dans sa globalité est de nature à ce qu'il s'investisse. Et de la même manière que les personnes ont envie de s'investir, parce que l'on a une partie de la population qui est âgée, soit ils viennent là et ils subissent la vie au quotidien avec ce que l'on peut leur apporter de confort, mais qui n'est pas la vie en elle-même, soit les gens ont envie de s'investir sur des projets, sortir à l'extérieur, participer à des groupes, ou s'investir dans des actions militantes de l'association. Et c'est ça qui pourra nous permettre de mesurer la performance, c'est cette dynamique-là, qui est une dynamique humaine, qui n'est pas une dynamique de mesure de la performance de l'institution en tant que telle.* **E32**
	La performance comme l'efficacité : fournir les prestations en quantité attendue et de qualité / fournir des prestations utiles aux personnes accueillies	**(Logique de moyens):** *Ah, ben la performance, on va dire, les moyens seraient que ces quatre prises en charge puissent être données à ce jeune et au bout du compte on dira qu'on a été performant. C'est ça notre performance. Mais pas en tant qu'« Ah oui, il est moins intelligent. Lorsqu'il est arrivé il savait faire ci, il savait faire ça, lorsqu'il est avec vous, il ne sait plus rien faire ». Ça c'est pas notre… j'allais dire, moi personnellement, ce n'est pas ce que je demanderais. Je demanderais simplement aux professionnels « Est-ce que vous avez mis en place les moyens. » Par contre, on va me dire « Ah, il est plus couillon depuis qu'il est rentré chez vous », « Ah oui, ben écoutez… on devait lui faire une prise en charge psy, ça a été fait ? Non. Ortho ? Non. Pédagogique ? Non ». Là on a failli à notre mission. Vous voyez ? Là on peut me dire, vous n'avez pas été efficace. On n'a pas fait notre mission. Par contre si, par rapport à toutes ses prises en charge, on a fait notre bilan, on a vu la famille, on a fait le projet personnalisé avec la personne, on a dit qu'on devait mettre ça en place et on ne l'a pas mis en place, alors oui on n'a pas été performant.* **E7** **(Logique de résultat):** *Je veux dire la performance, je ne la mets pas du côté de l'idéal ou de l'absolu… je mets la performance du côté de ce processus nécessaire pour arriver au mieux de ce que l'on sait faire pour donner et aider la société à aller mieux. Donc on doit être performant.* **E15**

	La performance comme l'efficience : importance des ressources utilisées pour arriver aux objectifs	*Ah… le concept de performance… c'est faire mieux avec moins.* *Moi là-dessus, j'ai plusieurs… le premier ESAT que j'ai dirigé, il avait un coût à la place qui était énorme. Après le deuxième, le coût à la place, il était minime. Mais… je reconnais qu'on ne faisait pas du meilleur boulot dans le premier que dans le deuxième. Donc je veux dire… on a quand même à rendre compte de l'utilisation des fonds que l'on a.* *Après je veux dire aussi, j'ai été président d'une association d'insertion pendant une dizaine d'années, je veux dire on n'avait pas du tout les mêmes moyens et on ne faisait pas un travail moins bien que dans les ESAT, avec un public qui était parfois beaucoup plus difficile. Je crois que l'on a effectivement à se poser des questions… comment on utilise les moyens qu'on nous donne ? Moi là-dessus, je suis, je peux le défendre sans problème.* **E12** *Je pense qu'aujourd'hui, je sais que le médico-social, la psychiatrie a tout fait pour éviter le concept, le nom et surtout ce qui va avec au niveau du financier. Donc l'hospitalier, ça fait longtemps qu'ils y sont passés et la T2A n'est qu'un des rebondissements de ce qu'ils ont eu avant. Le secteur, dans le médico-social, le secteur personnes âgées est largement là-dedans. Moi ce que je trouve intéressant, c'est justement si la performance peut être associée à l'efficience. C'est-à-dire « Ok, on nous demande d'atteindre un certain nombre d'objectifs ». (…) Donc oui, la performance si c'est en lien avec l'efficience.* **E31**
Acceptation sémantique et pratique du concept de performance	***La performance est perçue comme multidimensionnelle – Elle se mesure en interne par rapport à soi même***	*La performance, c'est au quotidien toujours essayer d'améliorer son activité, soit sur le plan purement je dirais éducatif, thérapeutique, pédagogique que sur le plan effectivement à côté, organisation, matérielle… pour moi ça fait partie de la performance.* **E9** *Pour être performant, oui il y a l'aspect économique, mais pas que… c'est-à-dire que la performance, elle se mesure avec l'aspect architectural, l'aspect du projet, l'aspect des usagers, l'aspect économique ça en fait partie… voilà.* *Par exemple, je vous donne un exemple concret… dans le cadre de la démarche qualité, il y avait eu une fiche action sortie d'une problématique liée au non-accès à la lecture des enfants ou des usagers. Donc on avait travaillé à la mise en place de pictogrammes sur les portes. Donc il y a eu un groupe de travail qui s'est mis en place avec… même si ça a pris du temps, on est arrivé à la mise en place concrètement de pictogrammes… donc pour moi c'était une performance. C'est-à-dire que l'on a réussi à partir d'un constat, à mobiliser des moyens… (…) donc pour moi c'est une performance.* **E17** *Oui, ben pareil… il y a tous les domaines de performance. La performance économique est facile à mesurer, parce que l'on voit si l'on est rentable, pas rentable, si on fait mieux que l'année dernière, si on a plus de clients, moins de clients et que l'on produit mieux, ou combien on produit de sachets à l'heure, etc. Après, la performance c'est par exemple si on a plus de travail, pas de travailler plus vite, mais de mettre plus de personnes dessus. Donc pour moi la performance, c'est d'avoir plus de clients, pas pour faire travailler plus les gens, mais pour éviter d'avoir des trous entre les clients… pour que tout le monde soit occupé tout le temps. Et puis il y a la performance humaine aussi, que l'on fasse tous les projets individualisés, qu'on prenne en charge chaque personne, que chacun se sente bien là où il est (…), on fait en sorte qu'on ait 100 % de nos projets qui soient faits et réactualisés dans l'année qui suit, et ça c'est important. Et pour moi la performance, ce n'est pas d'avoir les 130 projets faits, c'est qu'ils soient bien faits. (…) Donc cette performance-là est difficile à mesurer, c'est tout le problème du médico-social. On ne peut pas mesurer l'humain, mais ça peut se mesurer quand même de voir le nombre de projets faits, le nombre de projets suivis, le nombre de projets… celui qui voulait faire de l'informatique, est-ce qu'il en fait ? Est-ce que l'on a réussi à faire toutes les formations que l'on voulait faire…, etc. Ça se mesure aussi, on peut le voir…* **E23**

	La performance s'inscrit dans une logique de concurrence / benchmarking : elle doit permettre l'innovation	*La performance, ça sert à se mesurer à soi-même entre T et T+1, mais ça sert aussi à se mesurer par rapport aux autres. Mais quels autres ? Parce qu'on le voit dans les rapports budgétaires de l'ARS depuis deux ans, ils font de la convergence tarifaire depuis deux ans en comparant des établissements qui ne sont pas homogènes. Donc la performance, c'est ça, faire du benchmarking, mais en se comparant à des gens auxquels on peut se comparer. Mais bon, il faut définir les critères qui permettent de comparer les structures aux autres. On ne sait pas, mais peut-être qu'il y a plus de légitimité à comparer un IME avec un ITEP que deux ITEP ensemble, je n'en sais rien. Selon l'organisation de ces établissements-là, il peut y avoir des variations qui font que les comparaisons entre établissements, elles ont plus ou moins de sens. Enfin, je ne sais pas si c'est comme ça qu'il faut l'entendre, mais moi la performance, je la perçois comme ça, plus comme un moyen de créer un palmarès. Dans une région donnée ou un secteur d'activité donné, les indicateurs de performance pourraient servir à ça.* *(…) Pour moi, les enquêtes de l'Express chaque année sur les hôpitaux, c'est de la performance, c'est de la mesure de la performance. Après, les indicateurs, ils valent ce qu'ils valent, ça demande à être étalonné, étayé chaque année pour arriver à des indicateurs, à des échelles qui soient… pour moi ça a du sens.* **E11** *Moi je me projette presque 50 ans plus tard… en me disant : « Faisons comme si nous étions dans un domaine concurrentiel. ». Parce que je pense que si la concurrence elle peut être critiquée, elle oblige chaque acteur à se remettre en question et à essayer d'être meilleur que le concurrent d'à côté pour survivre. Et ça, ça a du bon, parce que c'est ce qui génère le progrès, l'innovation, de nouveaux modes d'accompagnement, des outils, etc. donc j'essaye d'engager mes équipes dans cette logique-là. Même si aujourd'hui, on n'est pas trop dans un système concurrentiel, mais on y arrive petit pas par petit pas. Donc je dis souvent à mes équipes : « Sur l'accompagnement médico-social, je veux que notre établissement soit reconnu à l'extérieur comme performant pour accompagner les personnes handicapées vers l'insertion sociale et je veux que, sur les champs de production, on soit reconnu, non pas parce que l'on est ESAT* [et que] *ce sont de pauvres personnes handicapées et qu'il faut les aider, mais que l'on soit reconnu au même titre qu'une société qui fait des espaces verts, que la Sodexo en restauration ou que je ne sais qui d'autre. » Donc voilà, il y a cette volonté d'être performant, ambitieux et reconnu.* **E20**

Rejet sémantique mais mise en pratique du concept de performance	***La performance fait référence aux résultats, à la mise en place des moyens, mais le terme en tant que tel est rejeté***	*Moi personnellement, j'ai ma fille qui va rentrer au lycée d'ici quelque temps… j'avoue que je regarde la performance… Donc pourquoi on ne devrait pas entre guillemets… alors je n'aime pas le mot… performant… pourquoi on ne devrait pas être « bon » dans ce que l'on fait.* **E16** *Euh… on parle de résultat. Alors après, en fonction de ce dont on parle… c'est des résultats économiques, c'est des résultats autres… on emploie plus le terme résultat que performance (…). Ben nous, on essaye de faire le mieux possible. De satisfaire au mieux possible le client, les personnes en poste, les ouvriers.* **E30**

Rejet sémantique et pratique du concept de performance / pas d'acceptation / concept non parlant / concept fortement connoté	***La performance est associée à un vocabulaire et à des pratiques fortement connotés qui conduisent à son rejet***	*Donc la performance comme je l'entends aujourd'hui, c'est un terme qui ne me plait pas, qui ne me plait pas sur le fond. Moi je ne cherche pas à tout casser, je ne cherche pas à avoir des équipes qui soient à la pointe. Non je cherche surtout que le résident puisse se retrouver dans sa vie quotidienne. Que les équipes soient opérationnelles, qu'elles puissent prendre en compte l'extérieur, l'environnement dans lequel elles évoluent, qu'elles puissent y mettre derrière des actions, des activités, la réflexion… est-ce que c'est la performance, je ne sais pas… en tout cas, on n'est pas sur des cadences, des objectifs qui reprendraient des termes économiques.* **E21** *Non. Moi je n'utilise pas (…), peut-être aussi parce que derrière performance, il y a l'aspect compétition…* ***E1*** *La performance dans le social, comment peut-on mesurer la performance dans le social… je ne sais pas, je m'interroge, on doit probablement pouvoir le faire, mais… ouais…* ***Est-ce que c'est plus le fait que vous ne savez pas vraiment comment le définir dans le social, ou c'est un terme que vous ne jugez pas adapté au secteur ?*** *Non, ce n'est pas que… la performance, moi je l'associe à du rendement un petit peu, voilà. (…) Ce qui me gêne, c'est toujours pareil dans ces idées de quantification, c'est comme l'histoire du Pôle Emploi et des ASSEDIC, on fait dire aux chiffres ce que l'on veut. C'est-à-dire que vous avez chaque année des chiffres qui sont communiqués sur le nombre de demandeurs d'emploi, alors que l'on sait très bien que toutes les personnes qui sont inscrites ne sont pas dans ces chiffres-là parce que tous ceux qui sont dans des parcours d'insertion, de formation… machin… ils ne sont plus des demandeurs d'emploi. Alors après, on va parler de performance… je ne sais pas.* **E25** *Non de dieu… ! Je ne l'utilise pas ça…* (bruit avec sa bouche)*… je ne l'utilise pas… Ce n'est pas un truc que je… que je bosse !* **E19** *Oh purée ! Je ne sais pas ce que ça veut dire la performance… je ne sais pas, ça ressemble à l'efficacité non ? Qu'est-ce qu'un établissement performant ? Je pense qu'il est dangereux ce mot-là. Autant l'efficacité, même s'il est mal vu, on peut réussir à le délayer avec le réel et avec ce que l'on vit, mais performance c'est vraiment… pour moi c'est un mot assez cru… qu'est-ce qu'un éducateur performant ? Qu'est-ce qu'un établissement performant ? Comment j'arrive à le quantifier ? Où est-ce que je mets la barre ? Comme je dis « toi t'es performant, toi t'n'es pas performant ».* **E10** *Alors je peux vous dire que moi je suis beaucoup plus en fin de carrière qu'en début de carrière. Ce sont des termes dont je n'avais jamais entendu parler. Et d'ailleurs, si je suis venu dans le social, c'est pour ne pas trop entendre ça.* **E6**

Cette synthèse des attitudes et comportements des directeurs d'ESMS autour du concept de performance amène à deux constats.

Premièrement, il apparaît que des définitions et interprétations similaires du concept peuvent conduire à des comportements et attitudes sensiblement différents. Ceci est notamment illustré lorsque la performance est assimilée à une logique de *benchmarking* et de concurrence. Pour certains directeurs, la performance est une chance à saisir pour s'inscrire dans une logique de meilleure pratique et d'innovation, tandis que pour d'autres, la performance fait écho à la disqualification de certains individus ou de certaines organisations. Le raisonnement dans ce cas est que les individus non performants ou les organisations non performantes sont rejetés par la société. Partant de là, les directeurs ne peuvent se résoudre à mesurer une performance car cela reviendrait à rejeter des individus ou des organisations.

Deuxièmement, il apparaît que le terme de performance et les comportements ou actions qu'il peut impliquer sont relativements moins bien acceptés que ceux découlant des termes d'efficacité ou d'efficience. Si ces derniers sont parfois rejetés comme nous l'avons montré, le terme de performance est bien plus connoté. Il n'est ainsi pas rare que des directeurs s'approprient les termes d'efficacité ou d'efficience mais rejettent celui de performance alors même qu'ils définissent régulièrement la performance comme de l'efficience. Le *verbatim* suivant illustre ce constat :

> *Alors moi, l'efficience et l'efficacité ne me gênent pas parce que ce n'est pas antinomique avec la qualité. Par contre, la performance… ça fait quand même appel à autre chose.*
> *Alors peut-être que je me trompe et tant mieux si je me trompe, mais on verra bien ce que les pouvoirs publics vont nous montrer dans les mois et les années à venir, mais j'ai une grande méfiance par rapport à ça et par rapport à l'aspect concurrentiel dans lequel on veut nous mettre, qui tirerait vraiment la qualité du service vers le bas quoi. Si la performance c'est : à un moindre coût d'avoir une prestation qui est juste la même dénomination administrative, je pense que l'on va dans le mur. Et ce que j'observe en ce moment de l'évolution des politiques publiques, c'est ça.*
> *Ça fait peur, parce que c'est une porte ouverte à un désengagement des pouvoirs publics et du coup à tirer le secteur par le bas. Donc moi, je ne mets pas efficacité / efficience / performance dans le même panier et j'entends quand même beaucoup de choses des politiques publiques derrière cette notion de performance qui fait que je suis beaucoup plus méfiante.* **E13**

Cependant, cette attitude générale au sujet de ces trois concepts de gestion ne refléte pas le comportement de l'ensemble des directeurs d'ESMS. Il est en effet possible de distinguer quatre profils de directeurs vis-à-vis de leur acceptation ou de leur rejet des termes d'efficacité, efficience, performance et de leur interprétation.

2.2.4. Quatre profils de directeurs issus de l'attitude envers les concepts d'efficacité, efficience et performance

Une synthèse des attitudes des individus et de leur interprétation des trois concepts de gestion que nous venons d'aborder permet de distinguer quatre principaux profils comportementaux des

directeurs d'ESMS face à la « gestion » de façon générale, et plus particulièrement face aux notions d'évaluation et de mesure que sous-tendent les concepts d'efficacité, efficience et performance :

- le directeur rejetant tout lien possible entre la gestion et sa fonction ou l'activité de son ESMS (a.) ;
- le directeur ne rattachant la gestion qu'aux perspectives et problématiques économiques et organisationnelles de l'ESMS (b.) ;
- le directeur pour qui la gestion ne peut porter que sur les fondements de l'activité des ESMS : la prise en charge sociale (*output*) élargie éventuellement au bien-être des salariés (*outcomes*) (c.) ;
- le directeur pour qui la gestion se doit d'être multidimensionnelle et doit donc concerner à la fois l'économique, l'organisationnel et le social (d.).

a. Les directeurs rejetant tout lien possible entre la gestion et leur fonction ou l'activité des ESMS

Cette posture représente environ 20 % de notre panel de directeurs. Pour ces directeurs, il est impossible de rapprocher la gestion et ses concepts de leur activité et de celle de leur établissement. Concernant les dimensions sociales, ils pensent qu'il est impossible de mesurer les résultats de l'action des salariés et plus généralement de la structure sur les personnes accueillies. La gestion ne se prête pas, selon eux, à l'étude d'une activité portant sur l'humain. De plus, les directeurs rejettent la gestion portant plus particulièrement sur des problématiques économiques et organisationnelles, car ces dernières ne sont que secondaires par rapport aux objectifs sociétaux du service. Il y a ici une « *césure radicale* » (pour reprendre les mots de Cristallini et Goter-Grivot, 2012) entre gestion et social : la dimension sociale ne peut être gérée (pilotée / évaluée) et la dimension économique et organisationnelle n'a pas d'importance. Les directeurs de notre panel qui s'inscrivent dans cette dimension abordent régulièrement « les valeurs non compatibles » et la particularité du « travail avec l'humain ». De plus, les notions gestionnaires sont en principe fortement connotées négativement : *rendement, réduction des coûts, rentabilité, dangereux* sont utilisés pour définir ou qualifier les concepts de gestion. Ces directeurs sont ceux qui sont le plus en situation de rejet des principes de gestion.

b. Les directeurs ne rattachant la gestion qu'aux perspectives économiques et organisationnelles des ESMS

Ces directeurs s'inscrivent dans un rejet partiel des concepts de gestion. Pour eux, il est impossible de relier gestion et problématiques humaines. L'efficacité, l'efficience et la performance ne peuvent ainsi porter sur les résultats de l'action menée ou plus généralement les *outcomes*. Ils rejoignent sur ce point le profil précédent qui se refuse à tout lien entre gestion et travail humain. Cependant, ces directeurs ne rejettent pas les dimensions économiques et organisationnelles de l'activité des ESMS.

Ils ne rejettent pas l'importance d'une bonne gestion, d'une gestion efficiente des moyens ou encore de l'atteinte des objectifs en termes de prestations de service (*outputs*). Cette posture représente un peu moins de 50 % de notre panel.

c. *Les directeurs pour qui la gestion ne peut porter que sur les fondements de l'activité des ESMS : la prise en charge sociale*

Ces directeurs inscrivent la gestion en parallèle avec l'activité sociale de leur organisation. Leur positionnement est opposé à celui des directeurs précédents. Ainsi, pour eux, la gestion ne peut porter sur les dimensions économiques et organisationnelles car celles-ci n'ont aucun intérêt. La vocation sociale de l'entreprise la positionne ainsi au-dessus de toute problématique de gestion. Une caricature de la réflexion des directeurs se situerait dans les propos suivants :

- « *Il n'y a pas de raison que nous ayons des problèmes économiques car notre activité sert la société, l'État doit donc subvenir à l'ensemble de nos besoins sans que nous ayons à nous inscrire dans une efficience.* » Une telle posture est soulignée par Cristallini et Goter-Grivot (2012, p. 19) : « *L'entreprise sociale a ceci de particulier qu'elle comporte non seulement des logiques sociales internes comme toute entreprise, mais que son produit est de fournir des prestations directes à des humains, activité éminemment sociale. Cette particularité, apparente selon nous, induit une sorte de réflexe anti-économique et financier assez aigu dans ce type d'organisations de la part des acteurs. Ils ont le sentiment que, comme leur activité vise l'amélioration directe du bien-être et du développement humain, elle est noble et exempte de toute salissure marchande, mercantile ou vénale.* »
- « *Il n'y a pas de raison que nous ayons des problèmes organisationnels car les personnes qui travaillent ici le font pour le bien de la société et peuvent donc s'auto-organiser.* » Cette posture fait référence à la présence d'une forte éthique sociale qui, comme le constatent Cristallini et Goter-Grivot (2012, p. 18), conduit parfois à « *une certaine forme de naïveté quant à la pureté des intentions humaines* ». L'un des directeurs nous a ainsi expliqué qu'il ne faisait pas de suivi de l'absentéisme car il avait confiance en « *la conscience professionnelle* » des salariés et en « *la conscience collective* » de l'organisation[259].

Partant de tels *a priori,* les directeurs pensent que la seule évaluation à avoir de l'efficacité, de l'efficience et de la performance porte sur l'atteinte de résultats ou plus généralement des *outcomes* concernant les personnes accueillies. Certains d'entre eux ajoutent également dans une perspective strictement sociale que la structure a vocation à assurer le bien-être des salariés et qu'il est ainsi important d'évaluer ce dernier. Ce profil concerne 10 % de notre panel.

[259] Entretien numéro 31.

d. Les directeurs pour qui la gestion se doit d'être multidimensionnelle

Notons tout d'abord que les trois premiers profils illustrent le manque de compétence soulevé par Cristallini et Goter-Grivot (2012) concernant la performance globale au sein des organisations sociales : « *Les acteurs manquent de "compétence" en approche globale des performances des organisations. Le simple fait d'avoir une approche exclusive ou parcellaire de la performance induit des raisonnements biaisés, qui conduisent parfois eux-mêmes à des conclusions partisanes.* » En effet, ces directeurs ont régulièrement une définition fortement connotée des termes de gestion qui les amène à prendre une posture de rejet plus ou moins importante. Comme le soulignent les auteurs, la proximité des acteurs des organisations sociales avec l'humain peut provoquer chez certains acteurs de l'organisation un rejet de tout concept touchant à l'économique. Cristallini et Goter-Grivot (2012) remarquent que cet état « *se traduit dans des propos tels que : "On n'est pas dans une entreprise", "on ne fabrique pas des produits on travaille sur l'humain*" ». Notons que nous avons retrouvé de tels propos quasiment mot pour mot lors de nos entretiens :

> *On en a connu des directeurs, on en connaît encore qui disent « on fait de l'humain », c'est aussi une position politique, je pense.* **E1**
>
> [Le terme] *efficacité il faut faire attention, (…) dans le social, on travaille avec de l'humain.* **E7**
>
> *Je pense qu'à partir du moment où on est sur du singulier, de l'humain, la mesure* [de façon générale], *elle est difficile à mettre en place.* **E8**
>
> *On n'a* (pas) *en face de nous des boîtes de petits pois, mais des hommes et des femmes et il ne faut pas oublier ce qu'ils sont.* **E13**
>
> *Il va falloir faire attention à cette religion qui serait celle de la qualité au détriment des personnes. Parce que l'entreprise qui est un modèle, encore une fois, pour des boîtes de petits pois, passe encore… Pour des personnes, il y a des notions qu'il faut conserver… de présence, de disponibilité, et ça si on ne conserve pas… donc à trop vouloir singer le modèle qui est celui de l'entreprise ou du sanitaire… on prend des risques.* **E14**

Cependant, certains directeurs semblent mieux maîtriser les concepts de gestion, ce qui quelque part leur permet de les « dédramatiser ». Ces directeurs ne s'inscrivent pas (ou moins) dans une opposition entre « gestion » et « social ». Pour eux, l'efficacité est généralement à rechercher aussi bien dans les dimensions organisationnelles en termes de moyens que dans les résultats, l'efficience fait le plus souvent référence à une meilleure gestion des moyens dans l'obtention *d'ouputs* et *d'outcomes* (soulignons ici que les directeurs n'utilisent jamais les concepts *d'outputs* ou *d'outcomes* mais parlent de prestations, résultats, utilité pour l'individu) tandis que la performance est souvent qualifiée de « multiple ». Ainsi, le fait que les termes soient moins connotés par les directeurs conduit ces derniers à pouvoir les utiliser et à en comprendre les enjeux en dehors de toute caricature.

Nous montrons donc ici que le rapport à la gestion et à certains de ses concepts peut être très différent selon les directeurs d'ESMS, ce qui pourrait expliquer les diversités de pratiques de gestion constatées sur le terrain. Dans cette optique, nous proposons ici de poursuivre notre raisonnement en étudiant dorénavant l'attitude des directeurs face aux outils de gestion et non plus simplement face à des concepts de gestion car, tout comme les concepts, les outils sont porteurs de sens et de valeur et peuvent donc être perçus et jugés très différemment.

2.3. Attitudes face aux outils de gestion des directeurs d'ESMS : du Non Gestionnaire Revendicatif au Gestionnaire Actif

Plusieurs profils de directeurs se dégagent dans le rapport de ces derniers aux concepts et outils de gestion. Cependant, l'attitude face à un concept ne révèle pas spécialement l'attitude face à un outil de gestion. Les termes étant fortement porteurs de sens et connotés, ils peuvent être rejetés par les directeurs alors que ces derniers, dans un même temps, mettent en œuvre certains outils de gestion qui visent d'une certaine façon à l'application d'un des concepts que nous avons étudiés. Il est donc nécessaire de ne pas se limiter à l'étude de l'attitude d'un individu face au concept de gestion et d'élargir l'approche aux outils de gestion. Ces derniers sont en effet des construits sociaux « *où les représentations des acteurs sont essentielles* » (Cazes-Milano et Mazars-Chapelon, 2000, p. 6). Jauréguiberry et Proulx (2011, p. 24) partagent cette opinion à propos de l'usage des techniques. Ainsi, « *l'usage d'une technique n'est pas sociologiquement neutre : il est porteur de valeurs et source de significations sociales pour l'usager* ». Une telle perspective renvoie au fait que l'outil de gestion n'est pas qu'un artefact mais qu'il est également un schème porteur de sens (Lorino, 2002 ; 2007). Rabardel (1995) partage ce point de vue : « *L'instrument est une entité composite qui comprend une composante d'artefact (un artefact, une fraction d'artefact, ou un ensemble d'artefacts) et une composante schème (le ou les schèmes d'utilisation, eux-mêmes souvent liés à des schèmes d'action plus généraux)»* (p. 39).

Ainsi, l'outil peut être considéré à la fois comme un objet matériel, qui présente des caractéristiques de design, de forme, de contenu, et comme ce que Lorino appelle des « schèmes » qui font référence à la dimension représentative ou symbolique de l'outil. Les schèmes inscrivent l'outil comme porteur de sens et par conséquent comme étant soumis à des interprétations et représentations de la part des acteurs. L'artefact et son schème se trouvent dans une relation récursive et s'influencent mutuellement. Cependant, même s'ils sont liés, ils gardent un certain niveau d'indépendance mutuelle. Ainsi, la partie objective de l'instrument, l'artefact, de par ses caractéristiques structurelles, peut limiter l'utilisation, mais elle ne détermine pas forcément l'utilisation. À l'inverse, le même schème d'action peut être activé par des objets différents.

Ce schéma des deux faces de l'instrument est présent dans deux types d'activités qui impliquent les instruments : la conception et l'usage. Ainsi, au moment de la conception, le concepteur projette une activité future. Il dessine l'artefact instrumental et définit également un schème d'interprétation.

Puis, quand il arrive dans son contexte final, c'est-à-dire quand il est confronté à un individu potentiellement utilisateur, ce dernier redéfinit le schème d'interprétation et d'utilisation et donne naissance à un usage.

Cette proposition de définition de l'outil vient confirmer le discours tenu par les directeurs d'ESMS.

En effet, notre étude empirique souligne l'importance et les divergences des attitudes des directeurs d'ESMS face aux outils de gestion. Or, la littérature portant sur l'adoption des innovations ou l'étude des comportements des individus souligne que l'attitude de l'individu est un facteur explicatif principal (Jeyaraj *et al.*, 2006). Adams (2002) montre que les facteurs subjectifs expliquant les pratiques de diffusion et d'adoption des innovations proviennent principalement de la personnalité des dirigeants. Le concept d'attitude est d'ailleurs mobilisé dans la plupart des modèles explicatifs des comportements d'adoption ou d'usage des objets (Fishbein et Ajzen, 1975 ; Davis, 1989 ; Ajzen, 1995, 1991 ; Thong et Yap, 1995 ; Taylor et Todd, 1995). Si la définition proposée par Fishbein et Ajzen (1975) nous paraît intéressante : « *Le terme attitude fait référence au positionnement d'une personne dans un choix "bi-polaire" à l'égard d'un objet d'une action ou d'un comportement. L'attitude représente un sentiment général de l'individu, favorable ou non favorable envers un objet* », la notion de bi-polarité nous semble restrictive dans l'optique de distinguer différents profils d'individu. Nous conservons cette définition en considérant qu'il peut exister plusieurs niveaux entre une acceptation et un rejet total de l'outil.

Ainsi, à partir de l'analyse de nos entretiens, nous proposons de caractériser le comportement des directeurs vis-à-vis des outils de gestion et leur « profil gestionnaire » à travers trois typologies à dimension incrémentale. Nous distinguerons tout d'abord quatre attitudes envers les outils : de fortement négative à fortement positive (2.3.1.), puis nous développerons cette typologie en y incluant une notion de temporalité permettant de souligner l'historique de l'attitude de l'individu face à l'outil et l'évolution possible de cette attitude (2.3.2.). Enfin, nous proposerons de caractériser différents profils d'individus sur la base de leur attitude envers certains outils de gestion et non envers les outils de gestion de façon générale (2.3.3.). Ceci nous permettra de souligner que l'attitude peut varier selon l'outil de gestion.

2.3.1. Typologie 1. Attitude du directeur d'ESMS face à un outil de gestion : du non gestionnaire à l'ultra gestionnaire

La première typologie issue de nos entretiens vise à caractériser l'attitude d'un individu à un instant t vis-à-vis d'un ou plusieurs outils de gestion. Il apparaît que quatre types d'attitude des directeurs face à un outil de gestion peuvent être distingués : du *non gestionnaire revendicatif* à l'*ultra gestionnaire :*

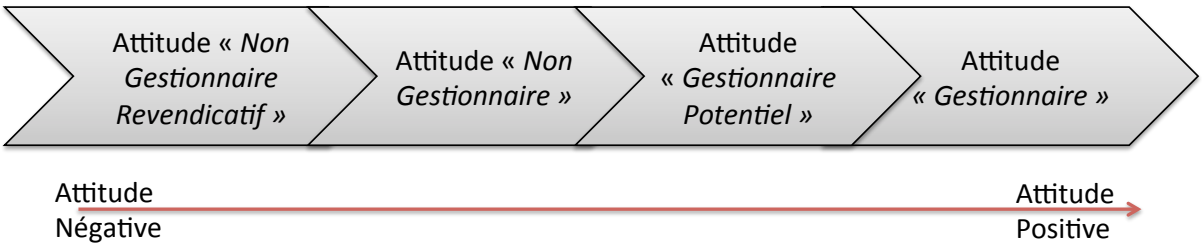


Illustration 63 : *Attitudes possibles du directeur d'établissement face à un outil de gestion*

2.3.1.1. L'attitude « Non Gestionnaire Revendicatif »

Le directeur revendique clairement le non-usage d'un ou plusieurs outils et s'inscrit dans un rejet de ce type de pratique de gestion, voire dans un rejet de l'intégralité des pratiques de gestion. Dans cette posture, le directeur n'essaye même pas de tenir un discours de façade sur les outils visant à se légitimer, quitte à se mettre dans une position délicate vis-à-vis des autorités de contrôle ou de ses supérieurs hiérarchiques. Il peut cependant être soutenu dans son positionnement et sa démarche par le directeur général ou la présidence associative qui peuvent s'inscrirent eux-mêmes dans des attitudes non gestionnaires. Le discours du directeur se caractérise par une forte prégnance sociale et un rejet du « monde de l'entreprise », du « capitalisme » et du « libéralisme » comme certains directeurs le disent. Notons que le directeur ***Non Gestionnaire Revendicatif*** n'est pas nécessairement incompétent sur la problématique ou l'outil de gestion. De plus, une telle attitude ne signifie pas que l'outil n'est pas présent au sein de l'organisation et que le directeur n'en a aucun usage. D'autres facteurs peuvent en effet intervenir dans le statut d'adoption et d'usage. Il n'en reste pas moins que le directeur possède un avis sur l'outil en question et peut donc influencer son devenir. Dans le cadre du ***Non Gestionnaire Revendicatif,*** cet avis est fortement négatif et renvoie régulièrement à des termes traduisant une connotation forte tels que *interdit, résistance, revendication, névrose, discrimination :*

> ***Je nous interdis d'avoir une liste d'attente.*** *C'est-à-dire qu'un jeune, un bébé qui se présente, on le prend. (…) On dépasse et on se réorganise pour faire la place à un nouveau. Parce qu'un enfant qui rentre ici, on ne peut pas le faire attendre, on n'a pas le droit de le faire attendre. Chaque mois perdu de prise en charge, c'est des problèmes de développement qu'il va traîner toute sa vie. (…) Donc ce coup les listes d'attente, ça me hérisse… je ne supporte pas quoi ! L'idée même que l'on puisse faire attendre un enfant à l'entrée d'un service, je ne comprends même pas.* **E11**

> *Je n'ai pas prévu de demander à la coordinatrice évaluation qualité, en faisant des évaluations tous les 20 mois, de me faire une espèce de scoring : « C'est un projet qui marche, un projet qui ne marche pas, un projet qui est à l'arrêt… ». Je n'ai pas prévu de demander ça. Je ne pense pas du tout le demander. On pourrait très vite rentrer dans les bons élèves, les mauvais élèves.* **E19**

Nous ne sommes pas tombés dans cette névrose-là pour l'instant. (…) C'est la tendance actuelle de la maison de retraite… Je trouve qu'il y a des aspects un peu discriminatoires. C'est-à-dire que l'on n'accueille que les gens les plus rentables, et on tombe dans quelque chose. C'est là où l'économique, la performance, l'efficience, l'efficacité, peut devenir, peuvent devenir des éléments dangereux s'ils ne sont pas mis au service de la vie. Voilà le piège. Alors, comme nous sommes dans le secteur, je dirais hyper sensibilisé à ces notions de justice, d'injustice, à ces notions je dirais de corps mutilés, de corps pas performant, de handicap… on a quand même des a priori pour tout ce qui touche à ces démarches autour de la performance, on s'en méfie. Parce que l'on peut, si on met cela au service d'intention… On mesure la hauteur d'une civilisation au sort qu'elle fait aux enfants, aux personnes âgées et aux femmes… bon… on en a connu des époques, c'était résolu le problème de la sécu. **E26**

Franchement ? Non, avoir plus d'outils, c'est pas mon objectif. Moi mon cœur de métier au départ, c'est pas ça. **E1**

Cependant, le fait de ne pas utiliser l'outillage de gestion ne provient pas toujours d'un rejet de certaines valeurs. En effet, pour certains, ***l'attitude Non Gestionnaire*** renvoie plus à un degré d'aptitude ou d'utilité perçue faible : il s'agit ici d'un deuxième profil de directeur.

2.3.1.2. L'attitude « Non Gestionnaire » ou « Non Gestionnaire Passif »

Le Non Gestionnaire Passif apparaît comme peu enclin à adopter et utiliser un outil de gestion en particulier. Son discours est le plus souvent caractérisé par une non-compréhension de l'intérêt ou de l'utilité de l'outil. Le rejet, bien que pouvant toujours s'inscrire dans une perspective culturelle ou politique, est cependant majoritairement un rejet technique (d'ignorance) ou utilitariste. ***L'attitude Non Gestionnaire*** vis-à-vis d'un outil fait ainsi référence à une attitude de rejet, soit du fait d'un manque de connaissance, comme le soulignent Cristallini et Goter-Grivot (2012) à propos des concepts de gestion, soit du fait d'une faible utilité perçue de l'outil.

(Les fiches de poste) *Non, je n'en vois pas vraiment l'intérêt… pfff… moi je trouve que c'est un peu bloquant à un moment donné d'évaluer comme ça. Ou alors il faudrait quelque chose de très général et à ce moment-là, il n'y en a pas d'intérêt.* **E9**

(Comptabilité Analytique) *Je vais vous dire, j'ai commencé à travailler là-dessus dans un CHU de 2 000 et quelque lits et 6 000 salariés et déjà on n'en voyait pas trop l'utilité. Alors dans une structure comme celle-là, je ne sais pas…* **E11**

(Comptabilité Analytique) *Non, non, parce que ça nous demande un boulot dingue… et on n'a pas des activités… il y a des collègues qui sont pour, mais quand je vois les comptes 900 qui sont des fois très importants, hein ça peut représenter 25 % du budget, je ne vois pas à quoi ça sert. Donc moi, je n'ai pas besoin de faire de la comptabilité analytique pour savoir quelles activités sont rentables économiquement ou pas. (…)*
(Analyse des recettes) *Moi je n'en ai pas besoin, peut-être que l'adjoint l'a, mais je ne sais pas.* **E12**

(Enquête de satisfaction), *Mais bon je reste assez dubitatif dans le handicap mental sur ce type d'outil. Je crois qu'il faut aussi que l'on soit pas trop naïf… euh… c'est quand même compliqué pour eux d'expliquer une satisfaction ou une insatisfaction. On ne sait pas vraiment ce que ça cache derrière. Vous voyez ce que je veux dire.*
(Comparatif Niveau de qualification personnel /poste) *C'est totalement inutile je ne sais pas à quoi ça sert.* **E20**

(Indicateur CNSA) *Je ne vois pas en quoi ça pourrait m'être utile…* **E16**

(Indicateur médico-sociaux) *Ce n'est pas vital pour nous, ce n'est pas vital dans la gestion quotidienne de nos établissements, c'est du reporting permanent.* **E26**

Une telle attitude conduira régulièrement le directeur soit à un non-usage de l'outil, soit à des usages qui ne s'inscrivent pas dans des logiques de performance ou d'efficience : communication, recherche de légitimité interne ou externe.
D'autres directeurs s'inscrivent dans une attitude bien plus positive envers les outils de gestion. Nous en distinguons deux profils.

2.3.1.3. L'attitude « Gestionnaire Potentiel »

Il s'agit ici de caractériser le directeur d'établissement qui présente une attitude positive envers l'outil, un intérêt, mais qui ne l'a pas adopté et ne l'utilise pas suffisamment à son goût. Il n'y a pas de rejet de la problématique de gestion, mais celle-ci n'apparaît pas suffisamment importante ou prioritaire pour le moment[260]. Notons cependant qu'une ***attitude Gestionnaire Potentiel*** ne caractérise pas un état de présence ou de non-présence de l'outil, mais bien une attitude du directeur. En ce qui concerne l'adoption et les usages effectifs, d'autres facteurs peuvent intervenir.

Non (Je ne fais pas de **calcul de coûts**). *Mais ça serait intéressant à faire.* **E9**

(Gestion des plaintes) *Mais le résultat c'est que je ne peux pas vous dire réellement, objectivement, combien de personnes ne sont pas satisfaites. Parce que ça reste oral quoi. Et il y a peut-être quelque chose à réfléchir sur la formalisation de la demande des usagers, des plaintes, même si elles ne sont pas écrites ces plaintes. Je pense qu'il y a quelque chose à mettre dans le projet d'établissement pour formaliser un peu tout ça et s'assurer que l'on prenne bien en compte leur(s) demande(s).* **E13**

[260] Plutôt que d'évoquer une attitude positive, il est possible de parler d'un non-rejet qui, selon les contextes, conduira ou non à l'adoption et aux usages.

(Suivi de l'absentéisme) *Pas franchement. Mais par contre, moi j'y… je pense que l'on pourrait progresser là dessus… bon, moi j'ai peu d'arrêts maladie, etc., mais ouais ça serait intéressant d'avoir un outil un peu plus construit là-dessus.* **E17**

(Statistique / information devenir des personnes) *J'y pense parfois, je me dis, tiens on ne fait pas ce travail là qui après, de temps en temps, tous les 5 ou 6 ans… de savoir « que sont-ils devenus ? » Et ce n'est pas fait… ce n'est pas fait.* **E20**

(Bilan social) *Non, il n'y en a pas de formel, parce que dans la législation on n'est pas dans l'obligation. Mais par contre, moi j'y vois un intérêt, j'y verrais un intérêt…* **E27**

2.3.1.4. L'attitude « Gestionnaire »

Elle caractérise une attitude favorable à l'outil de gestion, qui constitue en plus pour le directeur d'établissement une thématique importante, voire prioritaire, de son travail. Ces directeurs n'hésitent pas à souligner que la gestion « fait partie de leur travail » ou, pour certains, qu'ils ont une réelle « attirance » pour cette activité ou les chiffres.

Outil de gestion, ça me parle tout à fait. On est… tout le travail actuel des directeurs d'établissement, des directeurs généraux, c'est bien de mettre en place des outils de gestion fiables, utilisés. Il ne suffit pas qu'ils soient intelligents, parfaits, il faut qu'ils soient vivants, qu'ils soient utilisés, renseignés. **E26**

Je ne sais pas si ça vient de l'industrie, de la banque ou de mes gènes, mais j'ai cette curiosité de la gestion et de la compta. **E19**

Encore une fois, **l'attitude Gestionnaire** ne garantit pas la présence de l'outil et son usage par le directeur. D'autres facteurs peuvent en effet intervenir.

Moi je les ai créés **(les outils de gestion)** *avec le responsable de centre administratif parce que je trouve que… ben c'est mon travail.* **E5**

(Évaluation Interne) *Parce que quand même, il y a un intérêt. Moi je vois… même si c'est un sacré boulot pour un petit service, l'évaluation interne, ça permet de réinterroger le fonctionnement, ça permet de se réinterroger sur tous les points, ça permet de faire un balayage assez global du service, c'est vraiment intéressant. À condition de se l'approprier… donc on se l'approprie. Moi c'est ma politique…* **E9**

(les outils de gestion) *Ouais. Alors ça, c'est quelque chose d'important pour moi les outils de gestion. Euh… même s'il ne peut me servir qu'à moi, moi j'essaye un petit peu de diffuser les outils de gestion. Alors ça commence un petit peu à prendre. Parce que depuis un an, on marche en réseau, réseau interne, donc ça, ça a permis de pouvoir diffuser (…) de l'information sur les outils de gestion. Alors après, c'est regardé, ce n'est pas regardé… ça dépend des personnes. Mais en tout les cas, c'est à disposition. Voilà… moi je dirais que ça vient aussi de ma formation de base. Moi je suis éducateur technique spécialisé. Je ne suis pas éducateur spécialisé. Donc déjà, il y a un côté un peu différent dans l'approche et sur le champ pratique, parce que moi j'avais des ateliers techniques, avec des jeunes. Donc il y a ce côté d'avoir, comment dirais-je, un support pour faire*

quelque chose quoi. Donc moi j'aime bien travailler sur des outils de gestion. Après c'est les miens, ils valent ce qu'ils valent. En tous les cas, c'est quelque chose que je pratique au quotidien. C'est important d'aller voir lorsque j'ai un questionnement, quelque chose comme ça. D'aller voir un petit peu ces outils, de me dire « voilà où on va, où on en est ». J'aime bien avoir un retour depuis la création du service. Voilà par rapport aux interventions qui ont pu être menées depuis l'année 2003, voilà où on en est, des stats.
Et avec la secrétaire comptable, on a facilement une demi-journée, voire une journée par semaine où on ne travaille que là-dessus. Par exemple… nous on marche aux interventions. C'est-à-dire que l'on doit avoir un nombre d'interventions qui est chiffré par les autorités de contrôle. Et donc ce n'est pas de se dire finalement on est au-dessus de ce chiffre-là, mais en quoi on est au-dessus ? **E9**

(Évaluation Interne) *Et puis on a mis en place l'évaluation interne, qui ne venait pas de moi, je l'ai peut être mise en place de manière plus convaincue, parce que pour moi, c'est important qu'il y ait une évaluation, alors que dans le médico-social, on ne veut pas être évalué, sinon on va être jugé. Donc là, je l'ai appuyée, parce que pour moi c'était quelque chose d'important. Donc j'ai un peu secoué tout le monde… mais bon, ils n'ont pas l'air malheureux, ça a l'air d'aller.* **E23**

(Compte Administratif) *Ben le compte administratif, c'est le résultat de tous vos… toute l'exploitation, c'est un document très intéressant, presque plus intéressant que le budget prévisionnel, parce que le budget prévisionnel, on reste dans le futur, dans du besoin. Le compte administratif, c'est le juge de paix… c'est « voilà ce que l'on a dépensé », voilà nos aléas de l'année, voilà comment ils se traduisent. C'est un outil pour analyser ce qui s'est passé dans l'établissement qui est absolument essentiel.*

(Budget et contrôle budgétaire) *Donc au jour d'aujourd'hui, même s'il n'y a pas urgence d'avoir un contrôle budgétaire par trimestre, et que l'on pourrait très bien se satisfaire d'un contrôle budgétaire par semestre… bon ben il y a une exigence propre qui se traduit par le fait d'essayer d'avoir une vue plus courte des variations sur l'année. Donc moi, j'ai demandé un suivi budgétaire tous les trimestres, avec un bilan financier tous les trimestres.* **E26**

(Cartographie des transports) *Ça on a, et ça, c'est un dada que j'ai depuis longtemps. Je suis extrêmement sensible à la notion de cartographie et pas que pour les transports. Parce que ça définit des territoires d'influence, ça permet de repérer là où sont les autres établissements, partenaires ou concurrents… euh… ça fait des fois apparaître très clairement des partenariats possibles ou impossibles. Alors on pourrait tout rattacher à une question de coût, mais ce n'est pas que ça, c'est aussi une question de bon sens.*
(…)
(Outil suivi liste d'attente – processus d'admission) *Ben moi je l'ai mis en place pour une notion déjà de qualité. C'est-à-dire déjà qu'il est légitime… quand je suis arrivé, il y avait des gens qui n'avaient pas de nouvelles de leur dossier depuis 1 an, 1 an ½. Ce n'est absolument pas sérieux. On ne peut pas dire « non on ne sait pas… » Il y a même des dossiers que l'on perdait au bout d'un moment. Donc non, on est un service quand même, on a en quelque sorte une délégation de service pour prendre en charge des personnes handicapées. Après, on peut ou on ne peut pas, mais on est censé donner une réponse. Donc ça fait directement partie de la qualité.*
(…)
(Outil d'évaluation de l'absentéisme) *C'est fait, et c'est nécessaire que ce soit fait.* **E29**

Ces directeurs s'inscrivent souvent dans une posture innovante ou considérée comme innovante et peuvent être rattachés aux *innovants* dans le modèle de Rogers (2003) : créateurs d'une innovation ou premiers adoptants dans un périmètre donné :

> *Donc moi, j'avais anticipé en 2005… j'avais un outil de CRM (Customer Relationship Management), de gestion de planning et de suivi des usagers que j'avais pris parce que je pense que dans le pilotage, il en fallait un… et alors en 2010 l'association s'en est emparée pour dire elle aussi « il lui faut quelque chose dans ce sens-là ».*
> *(…)*
> *À l'époque, moi je l'ai mis comme ça dans mes tableaux Excel… le siège en 2006 a dit qu'il y avait un logiciel qui existait et donc du coup, ces éléments-là sont pris directement maintenant au siège… mais à l'époque en 2005, je n'ai pas attendu que le siège me dise « tiens, est-ce que ça existe ? »* **E15**
>
> *On dit que je suis un directeur qui a souvent un temps d'avance. Ce n'est pas que j'ai un temps d'avance en fait, c'est que souvent mes collaborateurs eux n'ont pas cette façon de voir les choses. Mais en rien je n'ai un temps d'avance… j'ai comme tout à fait normalement dans une entreprise, sociale ici, besoin de piloter avec des outils.* **E15**

Cette typologie de comportements de directeurs d'établissement face à un outil de gestion traduit un discours plus ou moins positif envers l'outillage mais également une posture du directeur par rapport à son propre poste. En d'autres termes, quel rôle (au sens de Burellier, 2012)[261] le directeur s'attribue-t-il ? Se perçoit-il plutôt comme un gestionnaire, comme un chef de groupe de travailleurs sociaux ou comme un travailleur social sans différence avec ses salariés ? Dans le premier cas, mobiliser un outil de gestion lui apparaît d'une part comme une nécessité pour le bon fonctionnement de l'organisation, et d'autre part comme « simplement son travail », bien qu'il puisse être réticent à certains outils. Dans les deux autres cas, la nécessité de l'outil de gestion sera beaucoup moins bien perçue, voire pas du tout. Dans ce cadre, l'individu pourra être amené à se positionner soit en rejet actif de l'outil (dénonciation ouverte de l'outil, conflit autour de l'outil), soit dans une position attentiste (rejet passif : non-usage ou usage se limitant au minimum – usage imposé).

Cependant, le discours des directeurs d'ESMS que nous avons rencontrés nous invite à ne pas définir un profil de directeur uniquement sur un comportement actuel plus ou moins enclin à la gestion mais à y intégrer, **au-delà de leur attitude actuelle envers l'outil**, leur **attitude passée** et leur **degré de compétence supposé** (sur la base de leur formation et parcours professionnel).

[261] L'auteur rattache au concept de rôle « les comportements humains inscrits dans un système social » et comme un ensemble de comportements observables.

Une telle typologie permet de mettre en exergue d'une part des profils de directeurs plus complexes mêlant attitude et aptitude et d'autre part l'importance d'une culture sociale qui s'inscrit parfois en opposition avec les concepts de gestion.

2.3.2. Typologie 2. Différences d'aptitudes et d'attitudes chez les directeurs d'ESMS : Une distinction possible de six profils

Les *verbatims* précédents nous ont permis de mettre en évidence quatre attitudes différentes des directeurs d'ESMS vis-à-vis de l'outillage. Afin de proposer des profils plus riches de comportement des directeurs d'ESMS face aux outils de gestion, nous proposons de croiser l'attitude envers l'outilllage avec l'aptitude en gestion du directeur. Cette typologie a été construite en étudiant pour chaque directeur son comportement vis-à-vis de plusieurs outils de gestion et ses aptitudes perçues quant à la mise en place et à l'usage de cet outil : pour un outil de gestion, le directeur a-t-il une attitude favorable ou défavorable ? Quelle est son aptitude à la création, l'alimentation et l'usage de l'outil ?

Nous proposons sur cette base de distinguer six profils de directeurs d'ESMS :

- le « repenti » ou « non gestionnaire revendicatif »
- le « non gestionnaire de toujours »
- le « dubitatif »
- l' « attentiste »
- le « converti » ou « nouveau gestionnaire actif »
- le « gestionnaire de toujours »

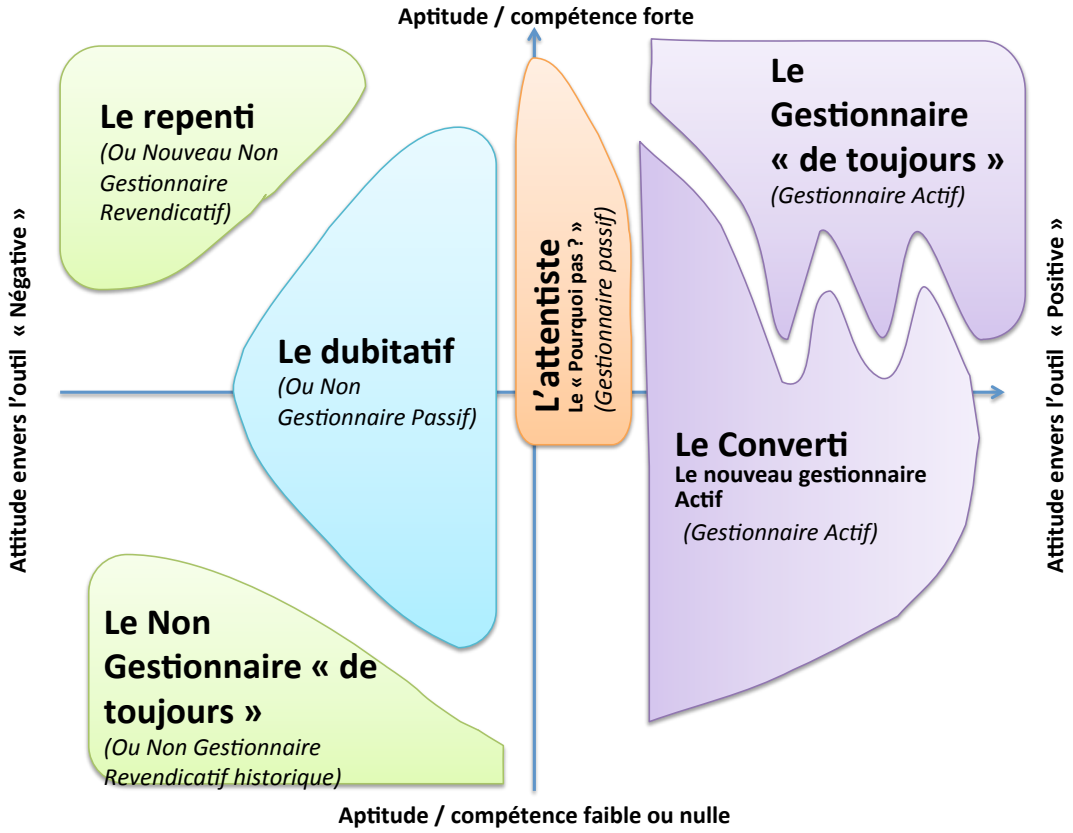


Illustration 64 : *Profils de comportements (temporels) du directeur d'ESMS face à l'outil de gestion*

Les couleurs (vert, bleu, orange, violet) reprennent les quatre niveaux d'attitude (vert = non favorable ; violet = favorable). Au sein de chacune de ces attitudes sont distingués des niveaux d'aptitude. Ainsi, un directeur plus ou moins favorable à l'outillage de gestion peut également être plus ou moins compétent.

Le premier continuum (Illustration 63) que nous avons présenté ne permet pas selon nous de caractériser pleinement les profils des directeurs face à un outil de gestion. La typologie que nous proposons pour affiner la caractérisation des directeurs d'établissement intègre l'aptitude et l'attitude des directeurs face aux outils de gestion ainsi qu'une dimension temporelle. Cette dernière permet de saisir la complexité des comportements et les différences de comportement chez un même directeur selon les outils de gestion étudiés.

Nous présentons ces six profils en nous appuyant sur les quatre comportements possible de directeur face à l'outillage de gestion (illustration 63) : *les gestionnaires actifs* (2.3.2.1.), *les non gestionnaires revendicatifs* (2.3.2.2.), *les non gestionnaires passifs* (2.3.2.3.), *les gestionnaires passifs* (2.3.2.4.). Nous montrons ensuite que les directeurs peuvent changer de profil (2.3.2.5.).

2.3.2.1. Les Gestionnaires Actifs

Une première catégorie de directeurs s'inscrit dans un comportement *gestionnaire actif* correspondant à l'attitude gestionnaire que nous avons développée en amont. Au sein des *gestionnaires actifs*, deux profils peuvent être distingués : le gestionnaire « de toujours» et le converti.

Le Gestionnaire de toujours

Une simplification nous amènerait à caractériser le « gestionnaire de toujours », comme un directeur ayant toujours eu un profil gestionnaire. Il s'agit d'un individu devenu très tôt directeur et ayant rapidement donné une importance aux outils de gestion ou plus généralement aux pratiques gestionnaires. Il se caractérise, bien que cela ne soit pas suffisant par une formation initiale de type « gestionnaire » ou d'un autre champ mais de niveau master 2 qui lui assure un niveau de compétence et de compréhension de l'outil de gestion supérieur à la moyenne. Le *gestionnaire de toujours* n'en revendique pas moins ses valeurs sociales.

> *Vous pouvez être un soixante-huitard attardé comme moi, mais si vous ne savez pas, si vous n'êtes pas intéressé pas les réalités économiques, le business, ça ne marche pas. Donc les valeurs, moi je les ai gardées, mais les outils… parce qu'on parlera de la gestion… je prône la maîtrise des outils et la rigueur, tout ça au service des valeurs et des finalités de l'association et des missions de l'établissement. Parce que les moyens, les ressources ne sont pas extensibles à l'infini. Il y a un moment où il faut les utiliser de façon à ce que les missions soient remplies convenablement.* **E5**

> *Moi ça fait 20 ans que je connais des outils de gestion et des outils de rendu compte. Donc en fait, voilà, ça fait partie de ma culture. Je suis désolé de le répéter. Mais on ne peut pas piloter à vue, ce n'est pas possible. On accompagne des projets, on analyse des besoins, on met en place des organisations, il faut quand même bien que l'on s'appuie sur des outils pour évaluer tout ça.*
> *(…)*
> *C'est nécessaire. C'est obligatoire. À l'heure d'aujourd'hui dans le secteur médico-social, à l'heure de l'ARS, les outils de gestion sont indispensables pour évaluer, savoir de quoi on parle, pour parler de la même chose.* **E2**

On trouvera également dans les comportements de type « gestionnaires actifs » des individus que nous qualifions de « convertis » à la gestion.

Le Converti

Le converti s'inscrit également dans une gestion active vis-à-vis de l'outil. Cependant, il s'agit d'un *nouveau gestionnaire actif*. L'individu a revu sa position vis-à-vis de l'outil et s'inscrit dans une utilisation nouvelle de celui-ci. Son niveau de compétence n'a que peu évolué, il peut varier

de faible à fort, mais son opinion sur l'outil est passée de « globalement négative » à « globalement positive ».

> *Alors. Je vais vous dire, en fait, euh… (…) on ne le faisait pas forcément dans l'intégralité. Maintenant qu'ils nous ont demandé de le faire, on le fait et* ***on s'aperçoit qu'au-delà de leur rendre service à eux en leur donnant tous ces éléments, qu'est-ce que ça nous sert à nous aussi…*** *Mais, c'est un peu… ça me fait chier de le faire et après, je me rends compte que ça me rend service. C'est un peu ça, honnêtement.* ***E6***

Si le profil de directeur que nous venons de décrire est plutôt favorable aux outils de gestion malgré une première posture réticente, certains ont une attitude totalement opposée à l'outillage et le revendiquent. Nous caractérisons maintenant deux de ces profils.

2.3.2.2. Les Non Gestionnaires Revendicatifs

Une deuxième catégorie de directeurs s'inscrit dans une revendication de « Non Gestion ». Il s'agit ici avant tout d'un positionnement politique et idéologique. L'intérêt, l'utilité, la praticité de l'outil ne sont que peu discutés, car c'est l'outil lui-même, comme objet porteur de sens, d'une philosophie gestionnaire (Hatchuel et Weil, 1992 ; Lorino, 2002, 2007), qui est remis en question : la gestion de façon générale et ses outils ne peuvent tout simplement pas s'appliquer au secteur associatif et à l'accueil de personnes en situation de handicap. Ce discours est tenu par deux profils de directeur qu'il apparaît nécessaire de distinguer.

Le Non Gestionnaire « de toujours » ou non gestionnaire « historique »

Le ***Non Gestionnaire Historique*** est également qualifié par certains directeurs d'établissement de « chef éducateur » ou de « super éducateur ». Il s'agit du profil le plus classique, à savoir un individu, le plus souvent issu du terrain et ayant gravi les échelons un par un pendant vingt ou trente ans. L'approche gestionnaire qu'il rejetait dans son métier social de terrain n'a pas plus de valeur aujourd'hui dans son poste de direction. Cette attitude extrême s'applique également à un outillage obligatoire (légal) que certains directeurs se refusent à mettre en place (planning et horaires des salariés).

> *On en a connu des directeurs, on en connaît encore qui disent « on fait de l'humain », c'est aussi une position politique, je pense.* ***E1***

Notons que si, dans notre panel, cette posture est essentiellement tenue par des directeurs issus du terrain, l'un des jeunes directeurs (devenu directement directeur d'établissement après ses études) s'inscrit également dans cette approche :

> *À un moment donné, on veut faire autre chose du travail social que ce qu'il est… c'est-à-dire que l'on n'a pas forcément besoin de chiffres pour savoir si on est capable de bosser ou pas.* ***E16***

Dans le cadre de ce profil, le rejet s'explique essentiellement par des postures idéologiques et politiques mais également par le manque de compétence et de connaissance des directeurs sur les outils de gestion et leurs finalités. Ces dernières sont ainsi traduites quasi exclusivement par « la réduction des coûts », « les comparaisons visant à supprimer des établissements et services », « la suppression de moyens humains », etc.

Ce type de discours est également tenu quasiment mot pour mot par des directeurs d'ESMS présentant *a priori* les compétences et connaissances nécessaires à la mise en place et à l'usage des outils de gestion (anciens professionnels de la gestion dans le secteur lucratif). C'est ce qui caractérise le « repenti ».

Le repenti

Le repenti s'inscrit également dans un rejet politique et idéologique de la pratique de gestion, mais ce positionnement n'est pas historique. Le directeur est un ancien gestionnaire (en termes de type d'emploi), au niveau de compétence et de compréhension sur les problématiques et l'outillage de gestion la plupart du temps relativement important. Ce profil et cette attitude vis-à-vis de certains outils ne sont pas uniques dans nos entretiens. Les *verbatims* que nous avons présentés plus en amont caractérisent les individus de la façon suivante : *arrivé à un certain âge, l'individu remet en question sa vision idéologique et son parcours professionnel : sa vision sur certains outils et sur les problématiques de gestion en est impactée.* Le repenti se distingue du non gestionnaire historique par un degré de compétence élevé, seul « reste » de son passé de gestionnaire. Le discours n'en reste pas moins identique.

> *Du coup, c'est vrai que moi je fais aussi de la résistance de mettre en place des choses qui n'ont que pour but de faire plaisir à la direction parce qu'elle a ses petits tableaux et éventuellement à quelqu'un qui viendrait de l'extérieur pour avoir le sentiment que l'on fait notre boulot (…). Et je le revendique, je revendique de ne pas être sur ce fonctionnement-là par un contrôle qui ne veut rien dire. (…) Qu'est-ce que ça apporterait réellement d'avoir un tableau avec des croix dedans ?* ***E13***

Entre ces deux groupes caractérisant des profils opposés de directeurs d'ESMS il est possible de mettre en exergue deux profils plus modérés dans leur rapport à l'outil de gestion : les *non gestionnaires passifs* et les *gestionnaires passifs*.

2.3.2.3. Le Non Gestionnaire Passif : Le dubitatif

Le dubitatif se caractérise pour sa part essentiellement par une non-attirance envers les pratiques et outils de gestion et une incompréhension de l'utilité de ces derniers. Le rejet est ici

fondé principalement sur des aspects utilitaristes et non sur des aspects idéologiques. On pourrait distinguer au sein des dubitatifs ceux qui ont les compétences nécessaires et qui peuvent justifier selon eux la « non-utilité » de l'outil et ceux qui n'ont pas les compétences nécessaires et qui principalement par incompréhension vont juger l'outil inutile. Nous avons illustré plus en amont ce profil à travers l'attitude « Non Gestionnaire » du directeur.

> **(Questionnaire de satisfaction des usagers)** *Non. Il n'y a pas de questionnaire ou de choses comme ça. La satisfaction, on le sait parce qu'on est quand même en relation avec les parents. (…) Ou sinon suivant leur mode de fonctionnement, il y a des parents qui appellent l'établissement.* ***Par contre, je ne suis pas sûr que le questionnaire ait beaucoup de valeur ni de réussite.*** **E10**

> **(Les Indicateurs médico-sociaux)** *Ben on les remplit, c'est tout. Je n'ai toujours pas… il y a des établissements qui ne le font pas, nous on le fait. (…) Sur les retours* [qui nous sont faits] *je ne vois pas à quoi ça peut me servir. Ce document pourrait ne pas exister pour moi.* **E29**

2.3.2.4. Le Gestionnaire Passif : L'attentiste

L'attentiste pour sa part s'inscrit dans l'attitude du *Gestionnaire Potentiel* que nous avons développée précédemment. L'individu a une attitude neutre ou positive sur l'outil en question, l'utilité en est bien comprise, mais il ne constitue pas pour autant un axe important dans le travail du directeur. L'outil sera donc adopté et utilisé seulement si l'opportunité se présente ou si l'individu y est contraint de la même façon que pour les profils « Non Gestionnaires ».

> **(Évaluation de la satisfaction des usagers)** *Moi c'est un truc pour lequel je serais partisan de le mettre en place… Alors après, voilà, il faudrait l'aborder avec l'équipe et savoir comment ils voient les choses.* **E9**

> **(Suivi de l'actualisation des dossiers des usagers – Résultats et Objectifs)** *C'est vrai que ça serait intéressant ça, en termes de délai… c'est-à-dire qu'un outil de gestion… ça, ça pourrait être utile. Comme on a réalisé des processus internes, par exemple la synthèse, les réunions, la rencontre avec la famille, la remise du document, on voit qu'il y a déjà des laps de temps trop importants… donc le suivi des délais pourrait être une chose intéressante.* **E17**

Notons que ces derniers profils de directeurs attendent le plus souvent une aide ou un support dans la conception ou l'usage de l'outil en question (afin de construire, d'alimenter l'outil ou tout simplement de comprendre les informations données par cet outil).

Ainsi, les profils de directeurs face à l'outillage de gestion sont loin d'être homogènes. De plus, ces profils d'individus ne sont pas fixes et peuvent évoluer dans le temps.

2.3.2.5. *Une évolution possible dans le temps du profil du directeur*

Suite à une évolution personnelle, à la confrontation avec certaines problématiques de gestion ou plus généralement avec son environnement, le directeur peut passer d'une attitude à son opposée. Son profil gestionnaire peut ainsi évoluer. Cependant, selon nous, toutes les transitions de profils ne sont pas envisageables. Sur la base des discours tenus par les directeurs d'ESMS traitant de l'évolution de leur comportement, nous pouvons mettre en exergue quatre évolutions de profils possibles :

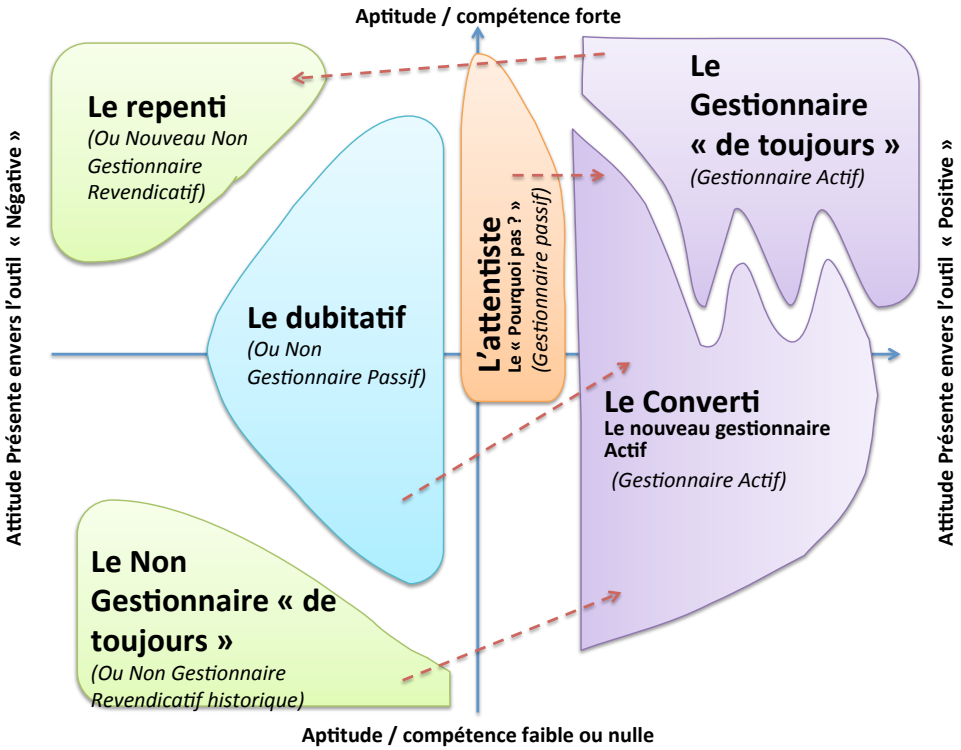


Illustration 65 : *Les évolutions de profils possibles des directeurs d'ESMS*

Les évolutions les moins radicales sont le passage du *dubitatif* au *converti* et le passage de *l'attentiste* au *converti*.

Le passage du dubitatif au converti

Comme nous l'avons évoqué, le dubitatif se caractérise généralement par une non-attirance envers l'outil de gestion, souvent cumulée à un manque de compétence ou de connaissance sur le fonctionnement ou sur l'usage des informations fournies par l'outil en question. Si le directeur de l'ESMS est amené à faire évoluer ses compétences ou se servir d'un outil de gestion qu'il n'aurait jusqu'ici pas utilisé de lui-même, son comportement peut évoluer et il peut ainsi se mettre à employer et mobiliser régulièrement un outil.

Notons que, selon nous, un dubitatif ne pourra devenir un gestionnaire historique. Car au-delà du fait qu'il n'est pas un gestionnaire « de toujours », son attitude passée envers la gestion restera un frein dans l'optique de formation à des pratiques de gestion complexes et nécessitant un investissement important en temps.

Le *verbatim* suivant illustre un tel comportement :

> **(À propos d'un outil de type « gestion des transports et coûts de transport »)** *Alors. Je vais vous dire, en fait on ne le faisait pas avant… Maintenant qu'ils nous ont demandé de le faire, on le fait et on s'aperçoit qu'au-delà de leur rendre service à eux en leur donnant tous ces éléments, qu'est-ce que ça nous sert à nous aussi…* **E6**

Le passage de l'attentiste au converti

L'attentiste ne se distingue pas du converti du fait d'un rejet des outils de gestion mais plutôt par l'importance que revêtent les outils de gestion dans la perception qu'il a de la fonction de directeur d'ESMS. Pour l'attentiste, l'outil de gestion n'est pas négatif, il aurait même son utilité, cependant il n'est pas une priorité et l'on n'y accorde pas le temps que l'on devrait ou voudrait. La différence avec le converti se fait sur cette variable de temps : « accorder un temps minimum à l'outillage de gestion ». L'outil de gestion n'est ainsi plus quelque chose que l'on pratique quand il reste du temps ou quand on ne sait pas quoi faire, mais bien une activité à part entière du directeur. De la même façon que le dubitatif, l'arrivée d'une personne support permettant de faciliter la mise en place et l'usage de l'outil peut conduire à la transformation d'un attentiste en converti. L'importance croissante d'une problématique de gestion peut également conduire l'attentiste à accorder plus de temps ou un temps plus régulier à l'outillage.

Les propos suivants illustrent cette transition.

> **(À propos du bilan social)** *Ben le jour où ils se bougeront* (le siège) *pour nous le transmettre, ouais je pense que ça nous servira parce qu'il peut y avoir des éléments intéressants.* **E20**
>
> *Sur le suivi des formations, on a fait quelque chose de bien avec d'autres collègues directeurs. C'est un outil qui manquait et là, suite à une demande du CoDir, un groupe de travail a planché sur la question et on a sorti ça* (montre l'outil). *Ca fait 2 ans et je m'en sers régulièrement maintenant. Je visualise les personnes, le pourquoi, les lieux, les intérêts, les faiblesses… tout.* **E6**
>
> *Mais c'est vrai qu'il y a tellement de choses à faire, qui seraient bien d'être fait et qu'on ne prend pas le temps de faire, on ne peut pas s'en rajouter encore plus quoi. Sinon on ne tient plus.*
> **(Concernant le suivi du projet d'établissement)** *Aujourd'hui, on ne fait pas de fiche action… on pourrait… on devrait. Je sais qu'ils en ont dans un autre établissement et c'est super utile pour échanger avec les salariés. Mais bon, je n'ai pas le temps de m'en occuper pour le moment.* **E22**
>
> *En fait, ce qui manque, c'est le fait que des choses soient faites et… ce qu'il faudrait peut-être mettre en place pour nous justement, c'est des suivis et que ces suivis-là on les reçoive systématiquement pour nous alerter. Je dirais à la limite que le suivi budgétaire de la gestion du personnel en termes de… mais c'est à nous de le faire en interne, mais on ne le fait pas… un*

tableau de bord sur la gestion des congés… On ne prend pas le temps… on va peut-être réussir à le prendre un jour. Pour ne pas se rendre compte au 31 décembre qu'il y en a qui n'ont pas pris 3 semaines de congés annuels et qu'il va falloir remettre ça sur le budget en prévision et que ça va plomber notre budget. Tous ces trucs-là, ça plombe… **E1**

Au-delà de ces évolutions « modérées », il est possible de mettre en exergue deux évolutions nettement plus radicales : le *non gestionnaire historique* devenant *converti* et le *gestionnaire historique* devenant *repenti*.

Le passage du non gestionnaire de toujours au converti

Comme nous l'avons évoqué, le non gestionnaire de toujours est profondément opposé à l'outillage de gestion. Son passage à un statut de converti est donc très délicat et il est d'ailleurs important de préciser que ce changement ne concerne pas l'attitude générale d'un individu envers les outils de gestion mais plutôt envers quelques outils de gestion selon le directeur concerné. Ainsi, il n'est pas rare de constater qu'un directeur opposé à toute pratique de gestion confie que « *finalement, certains outils peuvent être utiles* » sous réserve qu'ils soient correctement utilisés. Cependant, ces changements nous sont apparus comme rares et le plus souvent soumis à un investissement important de la part de fonctions supports, d'une direction générale ou de directeurs adjoints voulant mobiliser ou développer certains outils.

(À propos de l'analyse financière) *Franchement, c'est quelque chose dont je ne voyais pas l'utilité mais depuis que la responsable financière a pris le temps de nous expliquer avec la comptable l'intérêt des ratios notamment sur la trésorerie, je surveille. Comme ça, je sais que si je suis pas mauvais ici, je pourrai demander certaines choses.* **E11**

(Conversion temporaire à propos d'un outil d'évaluation de la satisfaction) *On l'a utilisé dans le cadre de l'évaluation interne… et malgré ce que je pensais il est ressorti quelques résultats intéressants. On va voir si on prolonge l'expérience maintenant.* **E7**

Notons que cette transition part le plus souvent d'une obligation. Le constat est totalement différent concernant la seconde évolution radicale.

Le passage du gestionnaire de toujours au repenti

La posture est ici inversée par rapport à l'évolution précédente. Le directeur, bien que compétent et à l'origine totalement favorable aux outils de gestion, revoit quasiment du jour au lendemain ses valeurs. À partir de ce moment, il se refuse tout simplement à mettre en place et à utiliser certains outils de gestion. L'évolution n'est pas ici forcée et provient finalement de la propre évolution de l'individu (les directeurs concernés parlent d'ailleurs régulièrement de volonté de changement dans leur vie professionnelle). Cette évolution concerne plus

spécifiquement les outils dont les valeurs perçues sont les plus négatives : outils de l'axe économique / financier portant notamment sur les coûts ou l'atteinte des résultats.
Ce profil ne transparaît pas clairement à travers de simples *verbatims* mais il peut être perçu à la lecture de certains entretiens, notamment ceux concernant des directeurs issus du privé et rejetant les logiques de performance ou de recherche de résultat (anciens spécialistes de la gestion qui refusent aujourd'hui certaines pratiques : contrôleur de gestion, financier, directeur d'usine). Les profils des individus des entretiens 13 et 19 développés au point 2.1.3.2 illustrent cette situation.

Les profils de comportements que nous venons de développer peuvent concerner la plupart du temps tous les outils de gestion. Cependant, bien qu'il soit possible de caractériser de façon générale le comportement d'un directeur face aux outils de gestion, nous pensons qu'il est plus opportun et réaliste de proposer des profils principaux de « pratiques de gestion » des directeurs d'ESMS en caractérisant leurs comportements par « axe d'outil », voire par outil de gestion. Nous proposons dans ce cadre une définition de profils de directeurs d'ESMS sur la base de leur attitude envers chacun des axes d'outil.

2.3.3. Typologie 3. L'attitude des directeurs varie selon le type d'outil de gestion

Très concrètement, il s'agit, pour chaque « axe d'outil[262] » que nous avons eu l'occasion de présenter dans le cadre du chapitre 2 de la partie II, d'évaluer le profil de comportement du directeur.

Bien qu'un directeur ait une attitude générale vis-à-vis de l'outillage de gestion, il possède surtout un avis sur les outils de gestion pris individuellemement. Ainsi, il peut avoir une attitude fortement négative vis-à-vis des outils financiers mais très positive concernant les outils orientés vers la satisfaction ou la qualité des prestations, tandis qu'il sera assez neutre ou attentiste concernant les outils de ressources humaines et de pilotage des processus internes.
Afin d'évaluer le profil d'un directeur, il est donc nécessaire de l'interroger sur sa perception des outils s'inscrivant dans chacun des axes de performance que nous avons mis en exergue. Au sein de chacun de ces axes, les six profils que nous avons identifiés peuvent être présents.

[262] Une telle méthodologie apparaît applicable pour chaque outil de gestion au sein des quatre axes.

Les possibilités théoriques de profils s'illustrent de la façon suivante :

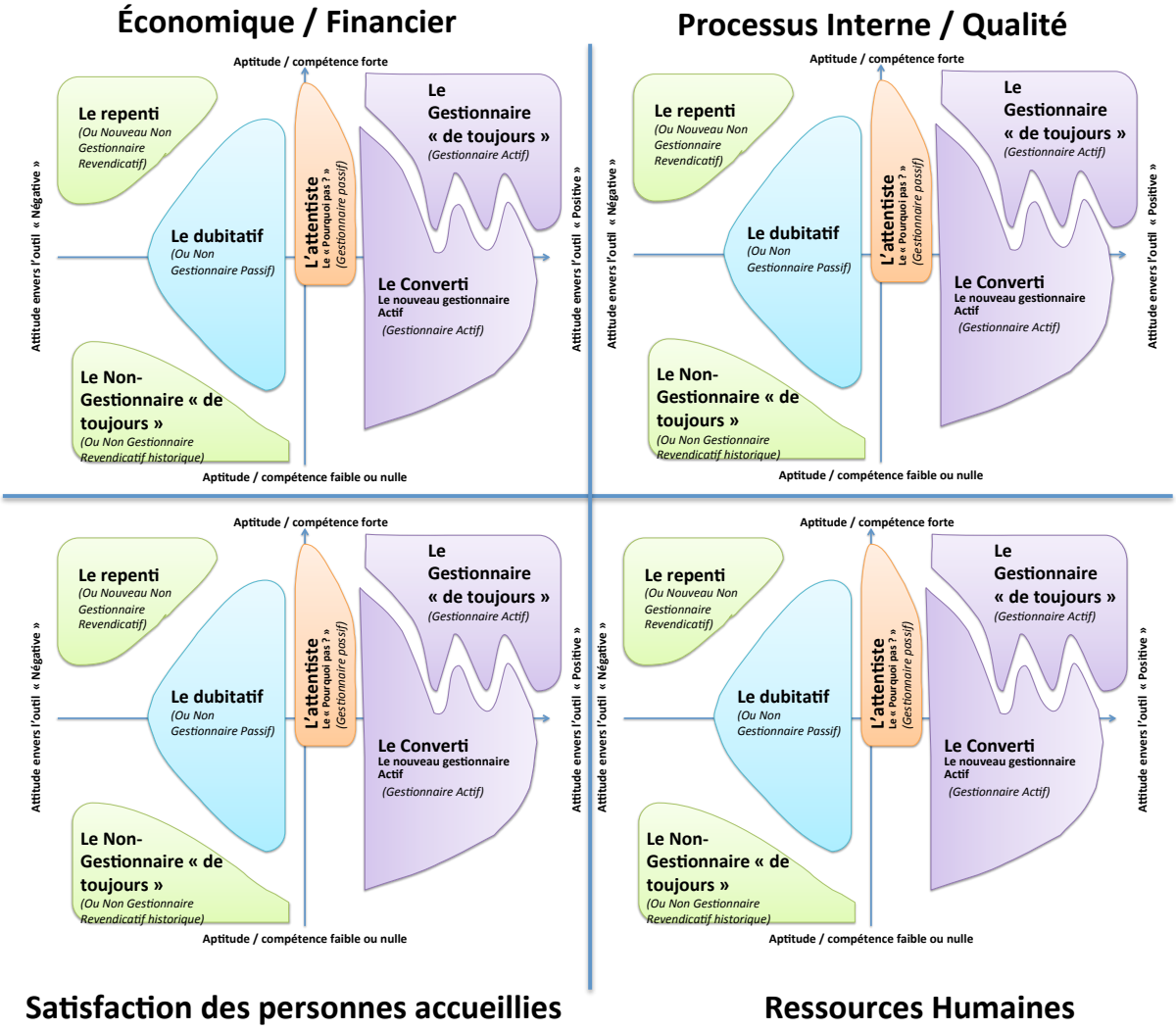


Illustration 66 : *Profils comportementaux possibles des directeurs d'ESMS concernant l'outillage de gestion*

L'application d'un tel principe à notre étude empirique nous permet de mettre en exergue quatre principaux profils de directeurs d'ESMS :

- le gestionnaire « total » ;
- le gestionnaire « économiste et financier » ;
- le gestionnaire « RH et social » ;
- le gestionnaire « légaliste ».

Ces profils ont été construits en examinant les attitudes envers tous les outils de gestion de chacun des directeurs d'établissement. Nous présentons ces quatre profils.

- ***Le Gestionnaire « Total » :*** Il caractérise un directeur qui s'inscrit pour chacun des axes d'outil dans un comportement *Gestionnaire* ou *Converti.* Il s'agit donc d'un directeur qui possède une attitude positive pour chacun des quatre types d'outils.

Un tel profil s'illustre de la façon suivante :

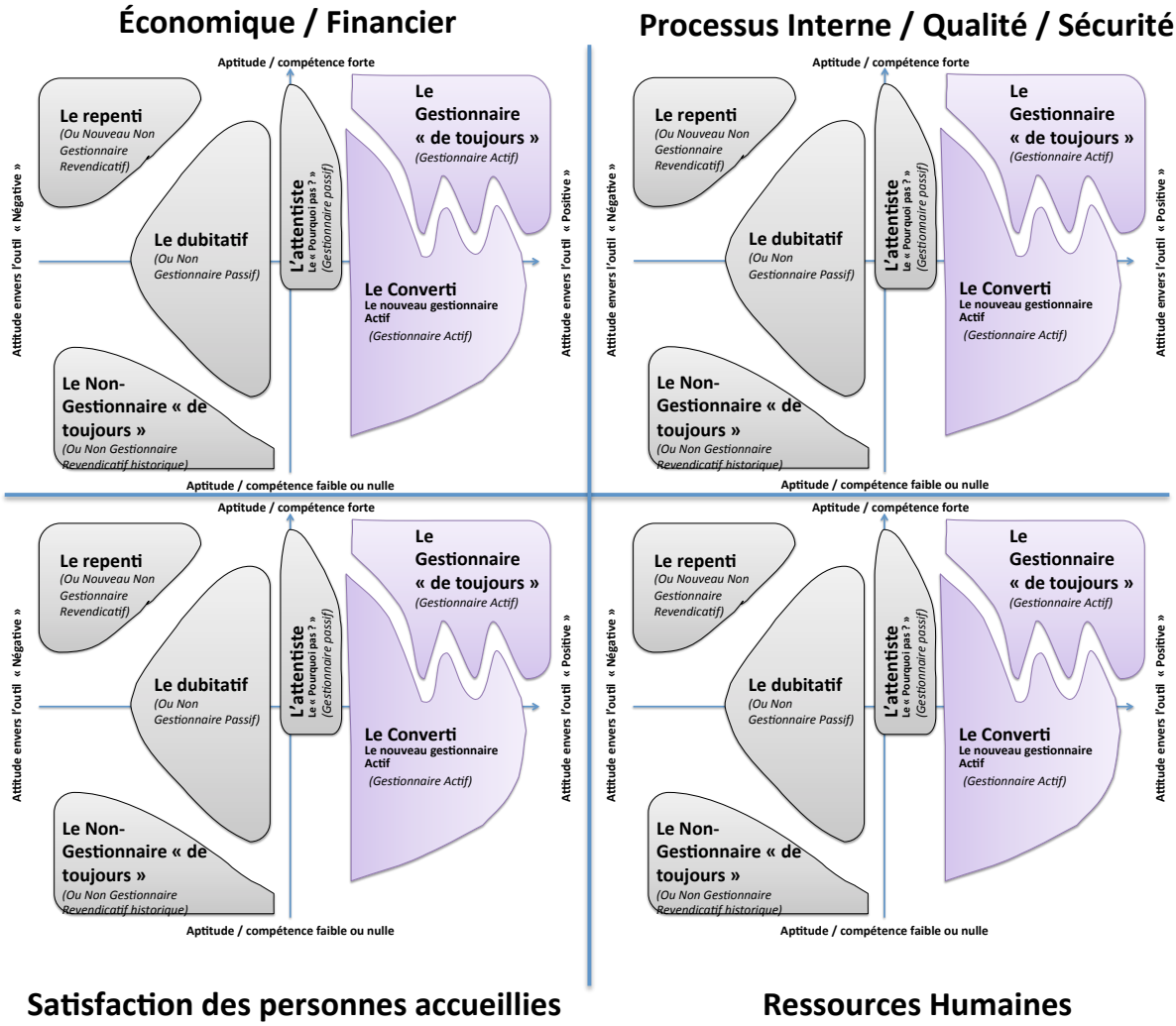


Illustration 67 : *Profil du directeur d'ESMS « Gestionnaire total »*

- ***Le Gestionnaire orienté « économie, finance et gestion des processus internes » :*** Il se caractérise par des profils *Gestionnaire* ou *Converti* sur les axes « Économique / Financier » et « Processus Interne » et dans un comportement *dubitatif* ou *attentiste* pour les deux autres axes.

Ce profil s'illustre de la façon suivante :

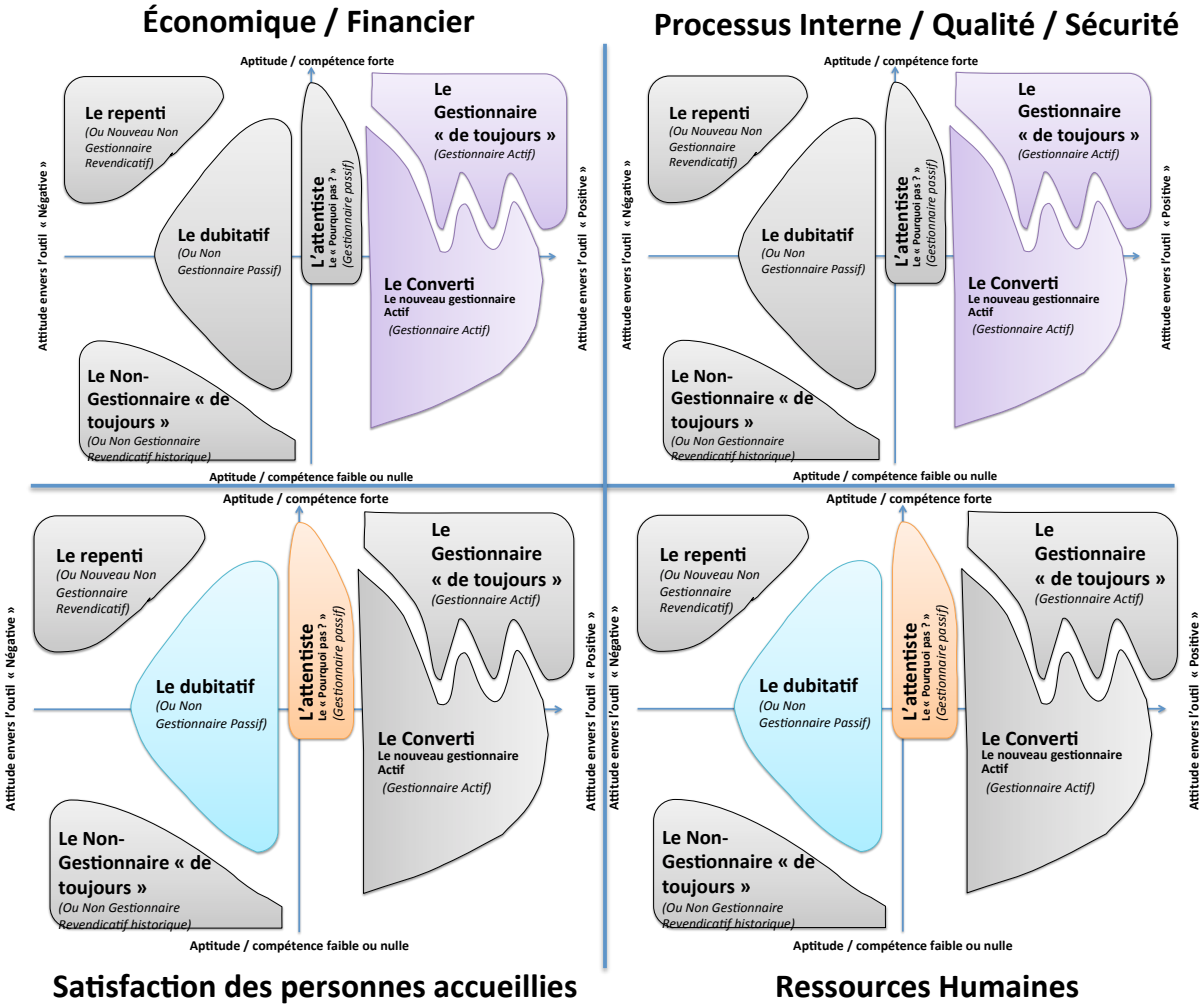


Illustration 68 : *Profil du directeur « Gestionnaire économiste / financier / productif »*

- ***Le Gestionnaire « RH et Social » :*** Il est l'inverse du Gestionnaire « Économiste / Financier » :
    - attitude dubitative ou attentiste concernant les outils « économiques / financiers » et « processus interne ». Le directeur n'y est pas opposé mais en perçoit peu l'intérêt dans son travail au quotidien ;
    - attitude positive (gestionnaire de toujours ou converti) vis-à-vis des outils de l'axe « satisfaction » et de l'axe « ressources humaines ».

Ce profil s'illustre de la façon suivante :

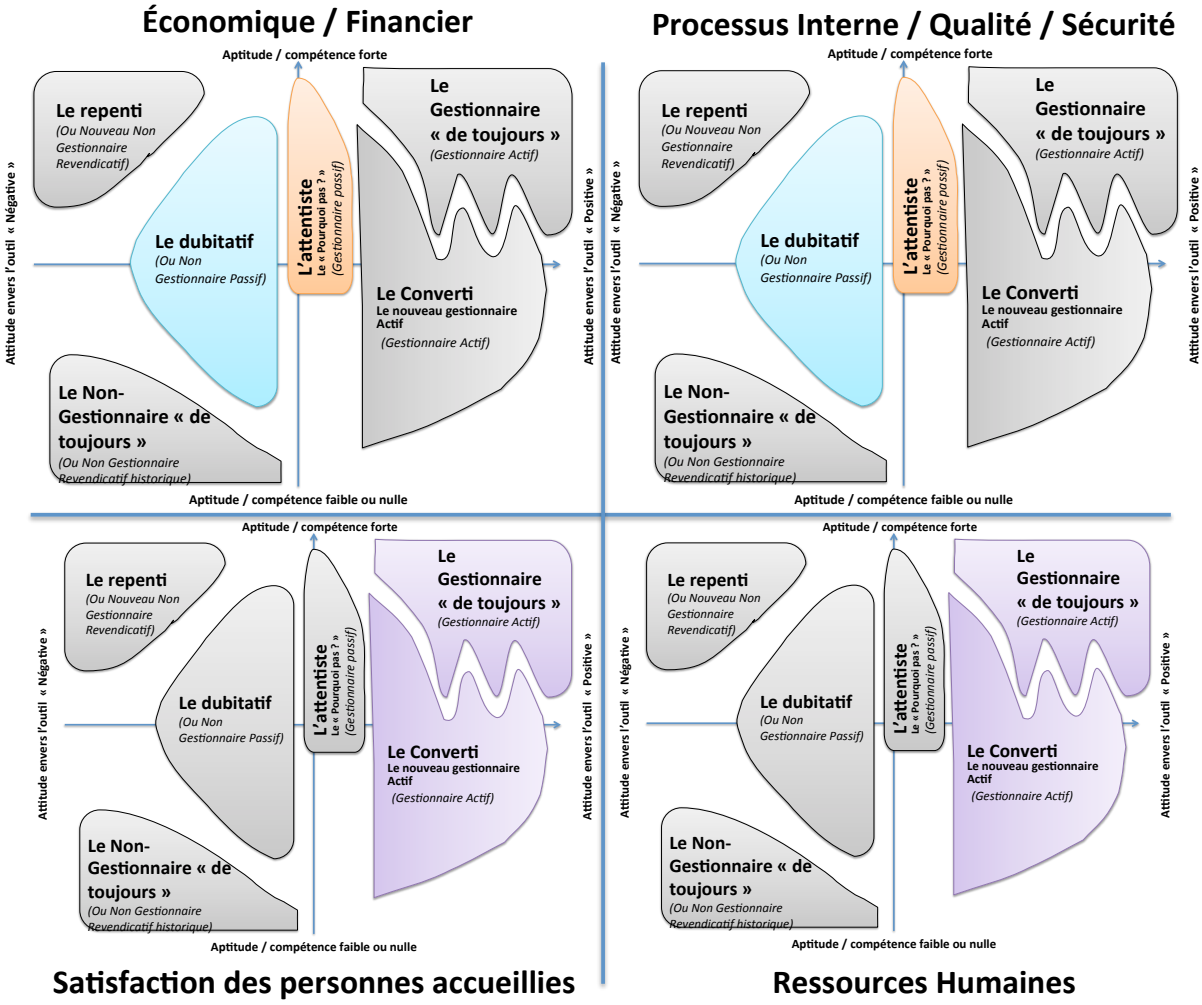


Illustration 69 : *Profil du directeur « Gestionnaire RH et social »*

- ***Le Gestionnaire « Légaliste » (Non Gestionnaire forcé à la gestion) :*** Il va se caractériser principalement par un développement des outils de gestion obligatoires, car le directeur s'inscrit comme « Non Gestionnaire ». La part belle sera ainsi donnée à l'axe « Économique / Financier » (qui connaît le plus de demandes externes ou *reporting*) et à quelques outils dans les trois autres axes selon les demandes et obligations institutionnelles ou associatives.

Ce profil s'illustre de la façon suivante :

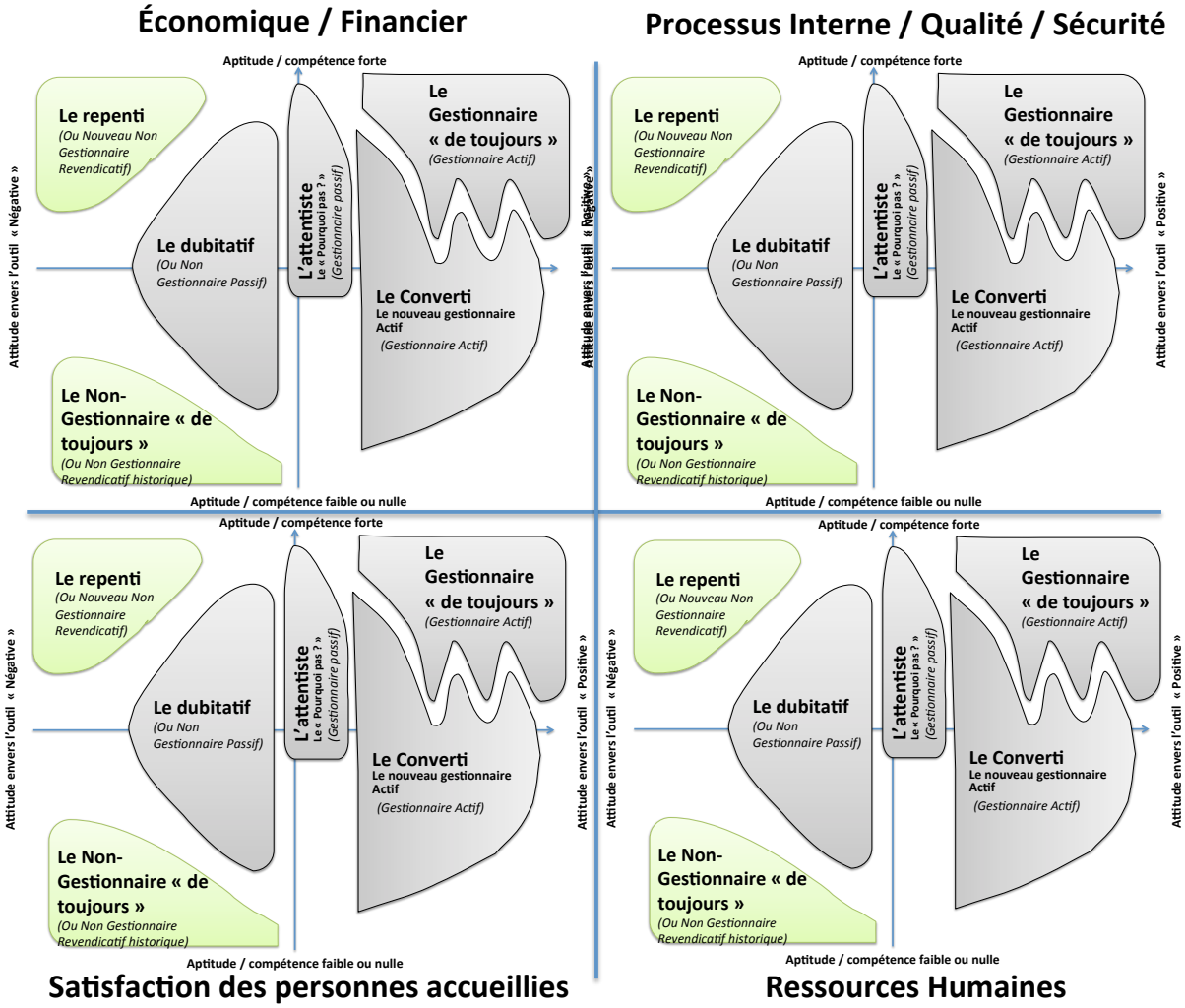


Illustration 70 : *Profil du directeur « gestionnaire légaliste » (non gestionnaire)*

À travers ces profils, c'est l'importance de l'attitude / avis du directeur d'établissement qui est à valoriser pour expliquer les usages. Ces typologies visent à mettre en lumière qu'un directeur d'ESMS n'est pas obligatoirement un gestionnaire que ce soit en termes de compétence ou en termes d'idéaux. De ce fait, la conception, l'adoption ou les usages d'outil de gestion ne sont pas automatiques chez lui. Ainsi, un directeur n'est pas forcément compétent en gestion et n'est pas forcément *attiré* par la gestion ou par tous les aspects de la gestion. Cela peut se traduire

notamment, au-delà de l'usage d'un outil de gestion, par des comportements de gestion ou par une perception des objectifs de l'organisation de la fonction de directeur d'ESMS.

Certains directeurs soulignent eux-mêmes ces différences de perception et mettent en exergue certains profils de directeurs sur la base des comportements managériaux ou gestionnaires :

> *Je pense qu'il faut quand même avoir une base de connaissances, voire plus que des connaissances, des compétences avérées dans une multitude de domaines, même si on n'est pas expert, je pense qu'il faut avoir des compétences en matière de droit social, en matière de gestion des ressources humaines au sens large, des capacités à communiquer, à informer, à gérer des dimensions réglementaires en droit social… en gestion budgétaire et financière… Alors, sur le fond, sur le cœur, l'action éducative, l'accompagnement social, là aussi il faut avoir, enfin des compétences, au moins des connaissances pour pouvoir manager l'équipe des cadres intermédiaires, chefs de service. Ça, c'est une chose qui est importante.* ***C'est vrai que dans le médico-social, il y avait historiquement des directeurs qui étaient d'anciens du terrain, éducateurs spécialisés et tout, alors qu'on est maintenant plutôt tournés vers des profils managériaux, voire même d'autres secteurs d'activité.*** **E3**

> *Je suis désolé, mais c'est des choses qui m'ont beaucoup frappé public/privé… argent… ce qui me frappe, ce qui me choque, c'est qu'il y a l'argent de l'État, on nous le donne et beaucoup de directeurs disent… parce que je vais dans des réunions de directeurs des ESATs du département… « On nous donne de l'argent donc on le dépense ». Euh non… pour moi, on dépense de l'argent, on le dépense de manière rationnelle et si on n'en pas besoin, on le rend.* **E23**

> **(À propos d'un concept de performance)** *Ben c'est peut-être qu'il n'est pas dans ma culture personnelle, c'est plus ça. Parce qu'en fait quand on parle d'évaluation, on est sur la notion d'efficacité, donc c'est peut-être plus moi qui suis d'une génération qui ne l'a peut-être pas employé dans ma fonction d'éduc spé.* **E27**

> **(À propos d'un outil de mesure et d'évaluation de l'absentéisme)** *Alors c'est un outil qui a fait débat. Alors moi je l'ai demandé pour moi (…). Alors là, ça n'a pas été… c'est pour ça que j'allais vous dire il y a eu vraiment débat. On a eu plusieurs réunions, enfin pas réunion, mais plusieurs bouts de réunion au niveau du directeur général et du DAF, dans lesquelles j'avais présenté avec le DAF cet outil que l'on avait mis en place et qui était étendable à tous les établissements.*
> *Avec des positions très très différentes. Avec des collègues directeurs qui pensent que ça ne sert à rien. Que ça va nous attirer beaucoup de merde avec les syndicalistes par exemple. D'autres qui pensent que c'est vraiment très bien.*
> *(…)*
> *Par exemple, le décompte, le fait de mettre sous chaque salarié ce qu'il coûte en termes de remplacement… au départ, ce n'est pas un jugement de valeur, c'est une information. Il y a vraiment des directeurs qui ont refusé de l'appliquer.* **E29**

Cette variété de profils a déjà été partiellement mise en exergue dans la littérature. Pour Bouquet (2006, p. 11), « *le corps des directeurs d'établissements sociaux n'est pas homogène* » du fait essentiellement d'un rapport au management différent. Ainsi, si certains avancent un

management spécifique au secteur médico-social du fait de ses valeurs, d'autres positionnent les ESMS comme une organisation quelconque :

> **(A propos des qualités perçues comme nécessaires au directeur d'établissement)** *C'est des qualités plus communes au manager, oui moi je le conçois comme ça. Pour autant, est-ce qu'on pourrait dire qu'il y a des différences entre… voilà si j'étais resté à Auchan… quelquefois je me dis qu'il n'y en a pas, parce que je ne vois pas où serait la spécificité.* **E3**

Matho et Janvier (2004, 2006) proposent une typologie qui, bien que non basée sur les pratiques de gestion ou sur des profils gestionnaires, met en exergue quelques divergences dans la relation à l'outillage de gestion des directeurs d'établissement. Les auteurs proposent de distinguer des figures de directeurs « *en fonction de leur conception de l'action sociale et de leur représentation de l'usager* » (*ibid.,* p. 3). Dans ce cadre, ils distinguent quatre profils : le directeur à tendance normative, le directeur à tendance gestionnaire, le directeur à tendance militante et le directeur à tendance libérale. Si le premier caractérise plutôt un profil de direction paternaliste et fait référence à des pratiques managériales sans évoquer un quelconque outillage de gestion, les trois suivants sont plus intéressants dans une perspective gestionnaire. Ainsi, selon les auteurs, ***le directeur à tendance gestionnaire*** s'inscrit notamment dans une vérification des prestations fournies et de leur qualité : *« La planification des actions, leur évaluation prenant en compte les coûts, les bénéfices, l'intérêt gestionnaire sont au-devant de la scène de la fonction de direction* » (ibid., p. 4). Le directeur dans ce cadre s'inscrit donc dans une perspective favorable à l'outillage des axes « qualité / processus interne » et « satisfaction des usagers ».

Le directeur à tendance militante est présenté par les auteurs comme ayant une position contestataire à l'égard de la société. Dans ce cadre, « *le discours technique n'a pas sa place (…,) seules les réponses immédiates aux symptômes font partie des priorités de l'action* ». Ce profil de directeur semble donc s'inscrire uniquement dans une réponse à l'usager, excluant tout contrôle ou évaluation. Le discours « *on travaille avec de l'humain, pas avec des boîtes de conserve* » illustre ce profil de directeur.

Enfin, **le *directeur à tendance libérale*** s'inscrit dans une approche de l'usager comme client. Dans ce cadre, « *le directeur va établir des règles organisationnelles proches du secteur marchand* » (*ibid*., p. 5). Il sera ainsi créateur de normes et de procédures (inscription dans l'axe qualité / procédure interne). Il s'appuiera sur des modèles entrepreneuriaux pour animer l'équipe, imposer des formations ou des pratiques novatrices (inscription dans l'axe Ressources Humaines).

Bouquet (2006) souligne pour sa part que les changements récents dans le secteur médico-social entraînent des changements dans les fonctions d'encadrement aussi bien au niveau des pratiques de gestion qu'au niveau des pratiques de management du personnel. Selon l'auteur,

« *l'encadrement est amené progressivement à repositionner sa fonction qui devient de plus en plus complexe et à entrer dans une nouvelle ère du management* » (*ibid*., p. 3). Ainsi, les directeurs d'ESMS seraient amenés à prendre de la distance avec leurs origines « *le plus souvent situées dans le travail social* » (*ibid.*, p. 8-9). L'auteur remarque cependant que la direction d'un établissement social relève encore de convictions au service d'une mission sociale, voire d'une vocation. Un tel constat illustre que le positionnement « gestionnaire » du directeur d'établissement ne doit pas être considéré comme allant de soi, car bien souvent l'individu, avant d'être gestionnaire, s'inscrit dans une mission sociale ou, comme le soulignent certains directeurs, comme des « travailleurs sociaux » qui ne sont pas forcément favorables aux outils de gestion :

> *Alors moi je suis un travailleur social, éducateur specialisé*. **E26**

Ces différences d'attitudes autour d'une problématique de gestion peuvent, par exemple, être illustrées dans notre étude empirique par le comportement des directeurs autour de la gestion de l'activité (taux d'occupation / remplissage)[263]. Trois comportements distincts apparaissent :

- <u>Les directeurs qui inscrivent leur « devoir » dans une perspective économique et sociale</u> : il faut répondre au besoin sociétal pour lequel l'ESMS se voit verser une dotation.

> *Si on a 40 places de foyer, normalement, ce n'est pas pour faire du remplissage, mais c'est que ça correspond à un besoin social, un besoin de politique sociale. Les places doivent être octroyées… que l'on fasse ce pour quoi on est payé. Pour moi, le premier outil de gestion de pilotage, c'est ça. On a 40 places, il faut que les 40 places soient remplies*. **E1**
>
> *Quand je suis arrivé ici, on avait un agrément de 78 et on était 72 depuis plusieurs années. C'est-à-dire que quand l'agrément est passé à 78, il y a eu l'agrément, il y a eu les places financées, mais il n'y a jamais eu les personnes qui sont rentrées. C'est anormal. (…) L'indicateur qui est important pour moi, c'est de voir que l'établissement est plein. Si on a 78 places de financées, on doit avoir 78 places occupées, ça, c'est important*. **E12**

- <u>Les directeurs qui refusent de s'inscrire dans une perspective économique afin de privilégier la qualité de l'accompagnement</u> (assurer un quota de prestations à chaque individu ou ne pas prendre en charge un individu qui présente des pathologies auxquelles l'équipe n'est pas habituée) :

> *Ben il y a deux ou trois ans, les gens ont vraiment été mis en difficulté parce qu'il y a eu un creux* [dans les demandes d'admission]. *Le directeur avait admis des jeunes avec un handicap un peu psychique. Alors ils avaient peut-être un fauteuil, mais je dirais que le handicap psychique était prédominant chez les jeunes et ça a foutu le bazar parce que ça n'avait pas été préparé dans l'établissement. Donc là, l'idée, c'était de remplir. De ne pas avoir de trou dans l'activité. Bon… aujourd'hui je ne vais pas remplir à tout prix l'établissement plein pot. Sauf si*

[263] Cet outil est choisi à titre illustratif car il fait ressortir assez clairement des profils de comportement.

aujourd'hui à la place d'être à 84 jeunes, on était à 70…. **E31**

On a un taux d'activité qui est pour moi autour de 0,87 – 0,88. L'objectif, c'est de rester autour de 0,90. **E19**

- Les directeurs qui s'inscrivent dans un besoin sociétal exacerbé. Dans ce cadre, ils vont au-delà d'un taux de remplissage de 100 % sans pour autant bénéficier de facturation supplémentaire. La posture étant ici de faire de la place aux individus qui en ont besoin, quitte à se mettre en danger d'un point de vue légal car l'agrément autorisé est dépassé ou à réduire la qualité ou quantité des prestations fournies :

Au niveau des services, je nous interdis d'avoir une liste d'attente. C'est-à-dire qu'un jeune, un bébé qui se présente, on le prend.
Mais vous avez une limite de place ?
On dépasse et on se réorganise pour faire la place à un nouveau. Parce qu'un enfant qui rentre ici, on ne peut ne pas le faire attendre, on n'a pas le droit de le faire attendre (…). Il y a une époque, on avait 55 places avec 65 jeunes accueillis, moi je n'ai pas cette culture d'entretenir une liste d'attente. **E11**

De plus, ces différents rapports aux problématiques de gestion (et donc aux outils qui en découlent) se retrouvent dans le cadre de notre étude empirique à travers des perceptions fort différentes de ce que doit être le métier de directeur et son quotidien. Ainsi, certains directeurs positionnent leur fonction comme proche du terrain et de l'opérationnel. Ils participent à des réunions de service ou à des réunions portant essentiellement sur le versant social et clinique des usagers accueillis, notamment dans le cadre de la définition des projets individualisés :

Je suis présent à toutes les synthèses, en tout cas j'essaye d'être présent à toutes les synthèses.
(…)
Mais même les services à domicile, je suis présent à toutes les synthèses de préparation de re-signature du contrat. Donc si, si j'essaye d'être présent à toutes les signatures de synthèses. **E3**

Ils sont ainsi plus dans le projet, dans « l'éducatif » et ne sont pas spécialement attirés par les outils de gestion, et notamment par ceux traitant de dimension économique, financière ou organisationnelle :

Non. Alors ça, je l'ai fait pendant mes exercices CAFDES, mais alors moi j'estime que dans ma fonction de directeur… euh… ce n'est pas moi qui vais les utiliser, les lire. Par contre, je vais m'en préoccuper quand je rencontre l'expert-comptable. Mais je préfère m'entourer sur ce sujet-là. Moi je suis plus dans la mission de besoin enfant, objectif, qu'est-ce que je vais mettre en place, comment je vais gérer l'équipe et la manager, et les partenariats, patati, patata. **E27**

D'autres directeurs, au contraire, s'opposent clairement à cette posture et soulignent qu'il existe un encadrement intermédiaire pour répondre aux problématiques sociales ou éducatives au sein de l'organisation.

Aujourd'hui, je suis disponible pour les équipes normalement, mais ce n'est pas le rôle d'un directeur d'être disponible pour les équipes, pour les problématiques de terrain… pour des problématiques de service… il y a des chefs de service qui sont en formation management, il y aura un directeur adjoint…
Les projets, c'est pas moi, c'est les chefs de service et ils en font une cinquantaine par an, ce qui n'est pas rien. **E15**

Ces deux profils et ces divergences dans le rapport à l'outillage de gestion et à l'information de gestion sont soulignés par ce directeur :

Dans le fonctionnement des établissements, pour venir du secteur sanitaire, surtout dans le médico-social, on est beaucoup dans un passage d'une tradition orale à une tradition écrite. Le chiffré et le quantitatif, c'est à l'opposé de la culture professionnelle des métiers de l'éducatif, donc on fait un grand écart, donc… le poste même de directeur, enfin je vais parler de mon expérience ici… je l'ai fait basculer d'un poste de super-éducateur chef, avec petit à petit un éloignement du terrain et un détachement de la pratique des professionnels… à un poste basé plus sur un aspect d'une part décisionnel et plus gestionnaire… voilà. **E15**

Ainsi, il apparaît que les directeurs d'ESMS peuvent présenter des profils très différents en ce qui concerne leur rapport à la gestion de façon générale ou plus particulièrement leur rapport aux divers outils de gestion. L'attitude du directeur face à ces derniers apparaît comme l'un des principaux construits permettant d'expliquer le statut d'adoption et d'usage de l'outil.

Synthèse de la section empirique : « l'individu et ses relations avec l'outil de gestion »

Nous avons souhaité étudier dans cette section l'importance des caractéristiques du directeur d'ESMS dans l'explication de ses propres comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion. L'étude du discours des directeurs permet d'inscrire l'attitude gestionnaire et l'attitude non gestionnaire en lien avec trois construits principaux :

- une compatibilité idéologique et politique de l'outil et plus généralement des concepts de gestion (outil et concept porteur de sens) avec le directeur ;
- une utilité de l'outil perçue par le directeur (utilité technique perçue) ;
- un degré de compétence ou d'aptitude permettant la formalisation, l'adoption et les usages de l'outil (compétence et aptitude technique).

Ces trois construits ne permettent pas d'expliquer à eux seuls l'état d'adoption et d'usage des outils de gestion, mais ils permettent vraisemblablement de caractériser des profils de directeurs plus ou moins enclins à l'adoption et à l'usage des outils de gestion.

Au-delà de ces construits socio-cognitifs et bien que les entretiens ne mettent pas spécialement en exergue les variables de type « contingentes descriptives » (âge, genre, niveau de formation), il nous paraît important de ne pas trop rapidement ignorer ces variables. En effet, bien qu'elles n'apparaissent pas clairement comme des variables explicatives majeures, elles sont peut-être des *variables de contrôle* ou des *variables antécédentes*. Nous n'envisageons cependant pas d'intégrer ces variables comme « variables principales » dans le modèle. Il ressort effectivement de nos entretiens que l'individu est caractérisé par son comportement ou ses attitudes bien plus que par son âge ou sa formation. Ces derniers peuvent en revanche impacter son comportement ou participer à sa définition.

Variables pouvant impacter la compatibilité, l'utilité perçue et les aptitudes

- Niveau de formation
- Expérience

Ces variables sont évaluées pour **un** directeur, vis-à-vis **d'un** outil de gestion

La compatibilité de l'outil de gestion avec les valeurs, l'expérience et le besoin des utilisateurs

Le regard porté sur l'outillage de gestion : « Certains managers sont plus enclins que d'autres à utiliser les informations fournies par le contrôle de gestion » (Godener et Fornerino, 2005, p. 125)

- L'outil de gestion est porteur de sens et de valeurs qui doivent être compatibles avec celles du directeurs.

Utilité perçue de l'outil de gestion par le directeur d'ESMS

Utilité perçue positive, faible utilité perçue ou pas d'utilité perçue

- Amélioration de la performance ou de la situation de l'individu.
- Amélioration de la performance, ou plus généralement du fonctionnement de l'organisation.

Les aptitudes et compétences perçues par le directeur concernant l'outillage et la problématique de gestion

Aptitude à créer, alimenter, utiliser, comprendre un outil

- Il s'agit ici d'une auto-perception de la compétence ou non à utiliser un outil ou traiter une problématique.

Temps de présence du directeur dans le poste

Bien que le directeur puisse souhaiter mettre en place un outil, la mise en place d'un outillage et les routines d'utilisation nécessitent un temps minimum

- Un temps de présence dans le poste inférieur à un an peut impacter l'adoption et les usages effectifs

Variables de contrôle éventuelles

- Âge
- Genre

Attitude du directeur à propos de l'outil de gestion et de la problématique de gestion

Attitude d'acceptation ou de rejet de la problématique de gestion et de l'outillage

- On distingue différents profils, du non-gestionnaire revendicatif au gestionnaire actif.
- Ces profils peuvent concerner l'outillage de gestion de façon générale ou un outil en particulier. Ils sont temporalisés et peuvent évoluer.

Volonté d'adoption et d'usage et statut d'adoption et d'usage effectif de l'outillage par le directeur d'ESMS

Quelles sont les pratiques souhaitées par le directeur d'établissement et quelles sont les pratiques effectives ?

- Caractérise un état d'adoption (l'outil est présent ou non dans la structure).
- Caractérise un état d'usage (quels usages sont pratiqués et dans quelle mesure ?).

= comportement d'adoption et d'usage

Permet de définir un profil du directeur vis-à-visde l'outil :

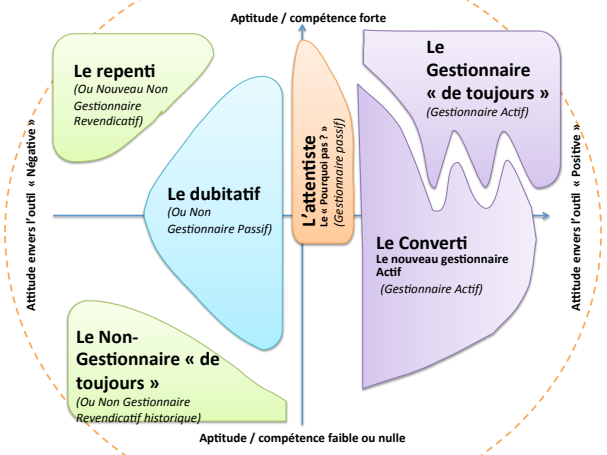


Illustration 71 : *Explication des comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion par les variables caractérisant l'individu*

Les variables concernant l'individu que nous retenons ici s'intègrent parfaitement dans notre modèle générique d'explication des comportements d'adoption et d'usage :

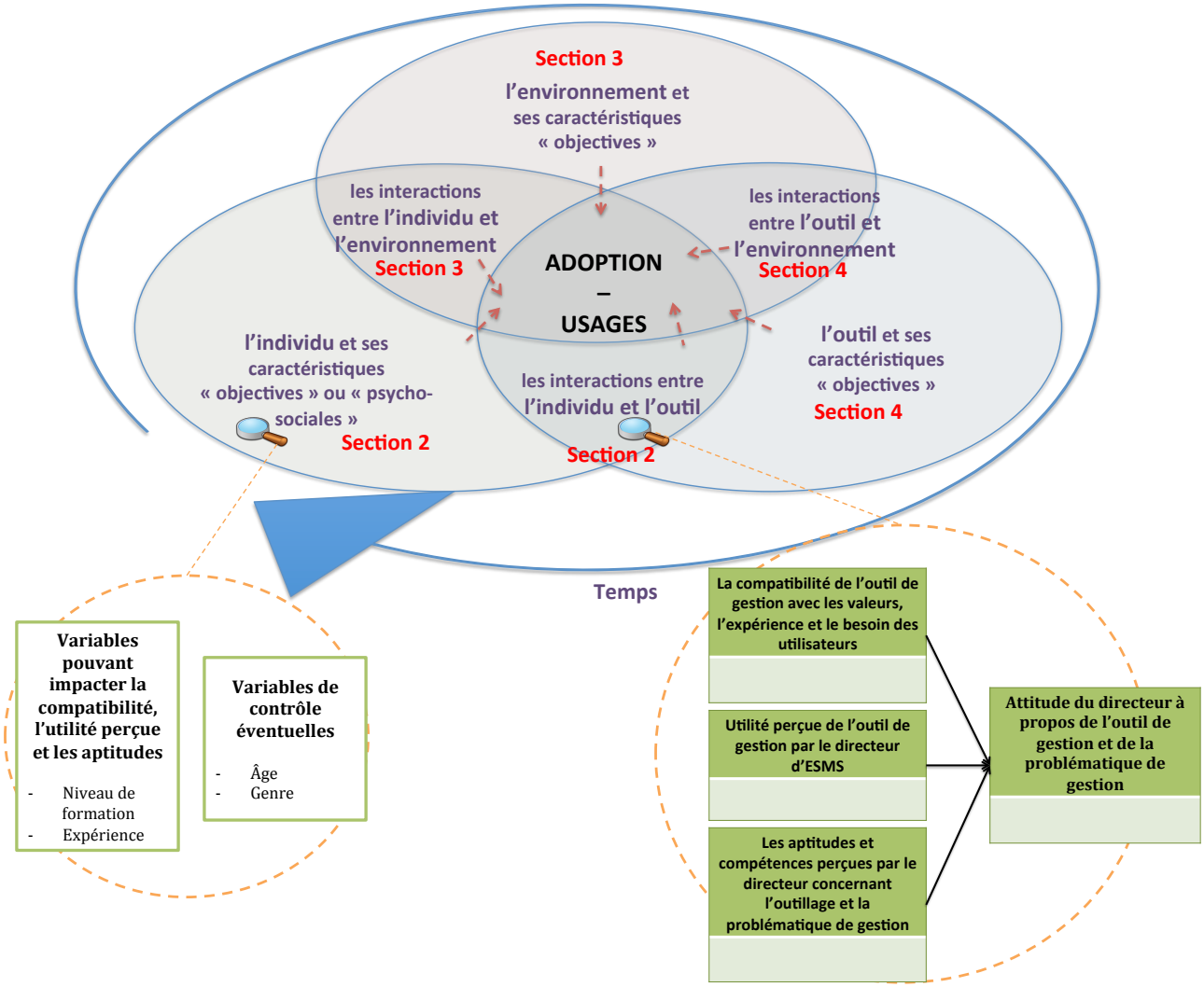


Illustration 72 : *Les variables retenues caractérisant l'individu et ses relations avec l'outil*

Cependant, l'état d'adoption et l'usage final constaté d'un outil de gestion ne dépendent pas uniquement du comportement, des compétences et de l'attitude du directeur d'ESMS. Le contexte (environnement) joue un rôle déterminant dans les comportements d'adoption et d'usage. Sur la base de nos entretiens, nous mettons en exergue les variables environnementales qui apparaissent comme les plus significatives.

Section 3 : Expliquer les comportements d'adoption et d'usage par des facteurs environnementaux et par les relations entre le directeur d'ESMS et son environnement

Nous avons montré dans le cadre de la section précédente que l'individu (dans notre cas le directeur d'ESMS) pouvait jouer un rôle important dans la définition de ses propres comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion. Une telle perspective explicative des pratiques de gestion nous a inscrit dans une posture de déterminisme social. Or, comme nous l'avons souligné à travers notre revue de la littérature, il convient de ne pas se contenter de telles explications. Pour cela, il est impératif de contextualiser les comportements du directeur d'ESMS. Contextualiser revient, selon Amblard *et al.* (1996), à réaliser une « *analyse des actants en présence de leurs intérêts, de leurs enjeux et de leur degré de convergence* » (*ibid.*, p. 155). Mais si la contextualisation des comportements passe inévitablement par la caractérisation des parties prenantes et de leurs interactions avec l'individu potentiellement adoptant et utilisateur, elle passe également, plus simplement, par une caractérisation de l'environnement. Afin de mettre en exergue l'importance de l'environnement et des parties prenantes dans la définition des comportements de gestion des directeurs d'ESMS, nous reviendrons tout d'abord sur l'importance (perçue) des problématiques de gestion au sein des ESMS (3.1), puis nous développerons l'importance des fonctions supports (3.2). Enfin, nous mettrons en exergue les différentes parties prenantes à l'outillage de gestion, et leur(s) impact(s) potentiel(s) sur les pratiques de gestion du directeur d'ESMS (3.3).

3.1. Importance perçue de la problématique de gestion[264] par le directeur d'ESMS

Nous avons évoqué dans la section précédente l'importance de l'utilité perçue et de l'attitude du directeur vis-à-vis de l'outil de gestion pour expliquer ses comportements d'adoption et d'usage. S'il apparaît que ces deux variables permettent d'expliquer une partie des usages effectifs constatés, l'importance perçue de la problématique de gestion au sein de l'organisation peut faire varier le statut d'adoption et la fréquence des usages de l'outil.

Il est important, pour comprendre cet effet, de distinguer l'importance perçue de la problématique de gestion au sein de l'organisation de l'importance accordée à cette problématique et à l'outil de gestion la concernant. La première fait référence à l'état du problème au sein de l'organisation, elle est contextualisée. À titre d'exemple, il peut s'agir du constat suivant : « *Ma situation de trésorerie est dramatique, je suis constamment en découvert de 400 000 euros* », ou, à l'inverse : « *Je n'ai aucun*

[264] Importance perçue d'un dysfonctionnement.

problème de trésorerie, mes comptes sont dans le vert ». La seconde fait référence à la place accordée à la problématique de gestion par le directeur : « *La gestion de la trésorerie est quelque chose d'important pour moi* », « *La trésorerie, ça ne concerne pas les directeurs d'ESMS, ça n'a pas d'importance* », et à l'utilité qu'il accorde à un outil permettant de gérer des problématiques de cette nature : « *Je ne vois pas vraiment l'utilité de ce type d'outil* », « *Ces outils sont relativement importants pour un directeur d'ESMS* ».

Nous insistons donc ici, non pas sur l'importance perçue de la gestion d'une problématique ou d'un dysfonctionnement mais sur l'existence ou l'importance de cette problématique (dysfonctionnement). Car si nombre d'outils ne sont pas nécessairement créés pour évaluer ou tenter de limiter les dysfonctionnements, d'autres sont expressément mis en place et utilisés à titre « *d'investigation du fonctionnement organisationnel* » (Martineau, 2012, p. 225) et pour « *répondre à un ou des dysfonctionnements dans l'organisation* » (Martineau, 2009, p. 159)

Ainsi, si un directeur attache une utilité relativement faible ou nulle à un outil, et s'il n'a qu'une attitude négative envers la gestion d'une telle problématique (directeur de type *repenti* ou *non gestionnaire de toujours*), il apparaît le plus souvent que la problématique de gestion lui semble inexistante. Et cela, qu'elle soit réellement existante ou non.

> **(Le suivi de l'absentéisme)** *Il n'y a pas lieu… Mais le taux d'absentéisme, il est ridicule ici… je ne sais pas à combien il est.* **E30**

> **(Le suivi de l'absentéisme)** *Moi je n'ai pas d'indicateur, mais je n'ai pas d'absentéisme, comme ça c'est clair. Non, c'est vraiment pas quelque chose qui est problématique dans l'établissement.* **E13**

Ce directeur, qui n'apparaît pas personnellement comme spécialement favorable au suivi des indicateurs d'absentéisme et au développement d'un outillage, confirme ici son comportement en soulignant que la problématique n'existe pas : « *Il n'y a pas d'absentéisme* ».

Dans une autre perspective, le directeur suivant reconnaît l'importance du suivi des plaintes et de la gestion de ces dysfonctionnements. Cependant, compte tenu de la faible importance perçue du problème au sein de sa structure, il estime que le développement d'un outil spécifique n'est pas nécessaire :

> *Je n'ai pas besoin à mon niveau d'avoir un tableau de bord de suivi des plaintes ou réclamations, sachant qu'en 22 ans, j'en ai peut-être eu 100 plaintes mais j'ai eu la chance d'être dans des établissements où il n'y a pas eu d'accidents graves. Si on était sur des choses plus régulières, j'envisagerai un outil mais là…* **E26**

Ce directeur semble donc se caractériser de la façon suivante[265] :

- utilité perçue de l'outil positive : cet outil peut être utile pour améliorer la performance d'une organisation et le directeur en comprend l'intérêt ;
- attitude positive : le directeur ne rejette pas cet outil de façon générale (c'est un outil qui peut être utile) ;
- importance perçue de la problématique de gestion nulle. Du fait du peu de plaintes, le développement d'un outil n'apparaît pas nécessaire.

Un constat équivalent peut être dressé à la suite du discours de ce directeur concernant un outil de suivi et pilotage des coûts de transport :

> *Non* [on ne suit pas]*, ben sachant que les coûts de transport… On a effectivement les dépenses de carburant, l'entretien, les kilomètres. Mais comme on a un parc de véhicules qui roule assez peu et qui est relativement récent… on n'a pas de coûts d'entretien. Si vous voulez, le carburant et l'entretien, c'est une dizaine de milliers d'euros annuels. Donc sur un budget de 5 millions d'euros, c'est vrai que ça ne fait pas beaucoup.* **E32**

Cet établissement type foyer de vie n'assure que peu de transport des usagers ou du personnel, comparé à d'autres types de structures (IME, SESSAD, ITEP, IEM, ESAT). Aussi, bien que le directeur d'établissement ne s'inscrive pas dans une attitude négative vis-à-vis de tels outils de gestion, son suivi est réduit au minimum (une fois par an) du fait d'un enjeu économique faible.

À l'inverse, le directeur suivant qui dirige un Institut d'Éducation Motrice (IEM) souligne que la problématique des coûts de transport est importante dans cet établissement.

> *Alors, dans l'établissement, il y a quand même une chose qui est importante, c'est les coûts de transport, et là il y a déjà un travail par usager.*
> *Oui c'est très très précis, on a plein d'indicateurs. Avant, je n'avais pas ça parce qu'on ne payait pas les coûts de transport. C'était pris en charge par l'usager.*
> **C'est une nouvelle pratique ?**
> *Ah oui complètement… complètement… avec des coûts, c'est quand même le deuxième poste après les salaires, donc ce n'est pas un poste qui est neutre.*
> *(…) Mais c'est normal. En général, les IEM ont des recrutements régionaux* (importance de la distance). **E31**

[265] Notons cependant que ces propos peuvent être questionnés compte tenu du faible niveau de plaintes présenté par le directeur (entre 4 et 5 par an), alors que d'autres directeurs d'ESMS de notre panel évoquent plutôt une fouchette de 20 à 30 plaintes ou réclamations par an. Le directeur a-t-il réellement été confronté à peu de plaintes ou minimise-t-il l'importance de ce problème pour justifier de la non-mise en place et du non-usage d'un outil de ce type ? Nous ne pouvons malheureusement apporter une réponse à cette question.

Une telle situation est également décrite par ces deux directeurs d'IME (Institut Médico-Éducatif) :

> *Ici en fin de compte, notre problème, c'est que tout simplement nous avons un transport qui est énorme ici. Alors que notre groupe 1 flambe à chaque fois. Les enfants, on est obligé d'avoir un accompagnateur et un chauffeur dans chaque tournée et avec des enfants qui viennent de loin. Donc je n'ai pas le choix de le suivre précisément.* **E24**

> *Une variable qui est essentielle, c'est la variable des transports. Il faut savoir qu'un usager va me rapporter 50 000 euros par an. Les mots sont cruels, mais c'est une réalité. Et je sais que dans ces 50 000 euros, si j'applique mon budget, j'ai 35 000 euros de salaires des gens qui s'en occupent et puis tant… et puis 500 euros de loisirs et puis le transport qui est mon premier poste budgétaire après les salaires et charges sociales. Il a donc une valeur théorique qui doit être d'environ 15 % donc 50 000 euros, l'idéal c'est que ça ne dépasse pas 7 500 euros voilà. Et par contre, il y a une réalité, c'est que les personnes qui viennent dans mon établissement peuvent coûter environ 5 000 euros par an s'ils sont dans des modes de transport adapté collectif, environ 12 000 euros par an s'ils sont dans des modes de transport type véhicule sanitaire léger dans des distances raisonnables, et entre 50 000 et 100 000 euros par an s'ils sont en ambu et plus ou moins loin. Donc forcément j'ai une idée extrêmement précise du nombre de gens qui me coûtent, qui ont à leur disposition un budget d'environ 7 500 euros par an dans leur transport et qui me coûtent que 5 500 euros. De ceux qui me coûtent 12 000 et de ceux qui me coûtent 100 000. Vous comprenez bien que j'ai intérêt d'avoir les clignotants déjà allumés même au moment de la procédure d'admission. Parce que forcément, si je n'y prends pas garde, je détruis définitivement ma construction budgétaire si j'admets une dizaine de personnes qui se déplacent en ambu.* **E29**

La problématique des coûts et leur importance peut également être évaluée au-delà de sa valeur absolue, selon la situation budgétaire et économique de l'établissement. Ce directeur d'ESAT illustre ce comportement concernant le suivi des coûts salariaux, coûts de remplacement et GVT :

> *Ben je dirais que pour l'instant, on n'a pas besoin d'être rentré dans… on a la chance aujourd'hui d'avoir du résultat, donc la question ne se pose pas. Je pense que des établissements au niveau de l'hébergement qui sont plus serrés oui… après… comment dire… ouais on serait plus serrés, on regarderait ça.* **E18**

Une telle situation est également mise en exergue par ce directeur qui ne fait pas de suivi budgétaire car à aucun moment ne se pose la question d'un dépassement ou de problèmes de cet ordre :

> *J'avoue que moi, depuis 1 an que je suis à ce poste, je n'ai pas eu de chose que je n'ai pas pu faire rentrer dans une ligne budgétaire. Bon en même temps, c'est vrai que l'on est pas mal doté donc ça permet de pouvoir bouger.* **E16**

Ainsi, des coûts importants (importance de la problématique) ou un état budgétaire serré semblent favoriser l'adoption d'outils spécifiques mais impactent également la fréquence d'usage, comme l'illustre le discours de ce directeur d'IME à propos du suivi de sa facturation et de son activité :

> *On avait un énorme problème de facturation, de recettes et j'allais vous dire, on les regarde tous les jours nos recettes. Pour être bien clair. Parce que d'une part c'est un enjeu que l'on m'a fixé et d'autre part parce que c'est le nerf de la guerre. Et d'ailleurs, s'il y a aujourd'hui un nouveau gestionnaire, c'est en partie dû à des problèmes de trésorerie. Notre cycle de trésorerie était erratique, les gens ne s'intéressent pas vraiment à ça. Lorsque je suis arrivé il y a trois ans, trois ans ½, on avait un encours dehors de 3,6 millions pour un budget de 6,5 millions, donc on avait une trésorerie négative d'une demi-année.* **E29**

Le discours tenu par ce directeur d'ESAT concernant le suivi de sa trésorerie est sensiblement identique et met en exergue la variation de la fréquence d'usage de l'outil selon l'intensité de la problématique de gestion :

> *Donc quand on est en trésorerie tendue, ce qui était le cas au cours des 2 ou 3 dernières années, je vais la suivre tous les mois, voire moins. C'est-à-dire que tous les mois, je vais lui* (à la secrétaire) *demander une situation de trésorerie, etc. Là ça fait peut être bien 6 mois que bon… voilà je ne me prends plus la tête. Là par exemple, je lui ai demandé de me faire un graphique avec la situation de trésorerie à la fin de chaque mois depuis le début de l'année pour que je voie quelle est l'évolution et que j'ai maintenant une vision de mon stock global de trésorerie. On a réussi si vous voulez à remettre à flot la trésorerie, maintenant il faut que je voie celle que je peux placer, celle que je conserve pour mon BFR et celle que je conserve pour les investissements.* **E20**

Comme le souligne ce directeur, l'adoption et l'usage des outils de gestion peuvent varier selon qu'il existe ou non un problème dans l'organisation :

> **(Outil de suivi des orientations – Renouvellement de prise en charge des usagers)** *Mais bon, c'est sûr que les outils, on y va en fonction des manquements aussi… si je vois qu'il y a beaucoup de couacs là-dessus, je demanderai tous les mois un tableau récapitulatif au chef de service. Bon, si ça fonctionne bien, je préfère me dégager la responsabilité et du temps.* **E21**

> **(Suivi de la participation aux activtés des usagers)** *Bon, c'est vrai que je suis parti de là parce que l'on m'a dit quand je suis arrivé que les activités étaient balbutiantes et que ça avait une autre ampleur avant. Donc je me suis dit « c'est peut-être intéressant de repérer si on voit une évolution », et effectivement en deux ans, ça a complètement bougé.* **E25**

Notons enfin qu'au-delà de l'importance d'une problématique de gestion, l'existence d'un outil peut découler de la forme organisationnelle de l'établissement. Ainsi, à plusieurs reprises, les directeurs ont justifié leur décision de ne pas mettre en place de comptabilité analytique par le fait qu'ils n'avaient pas à gérer plusieurs services (prestations différentes), plusieurs modes de prise en charge (internat, semi-internat, externat) ou plusieurs lieux :

> **(Comptabilité analytique)** *C'est un petit établissement, ici, il n'y a pas d'internat, donc l'activité ne justifie pas de comptabilité analytique.* **E27**

À l'inverse, ce directeur justifie la mise en place d'une comptabilité analytique du fait de la présence d'un unique budget pour deux sites géographiques. C'est l'existence de deux sites distincts qui fait naître chez le directeur la perception d'une problématique de gestion :

> **(Comptabilité analytique)** *Oui je fais une compta analytique parce que j'ai deux postes. Parce que j'ai un seul et unique budget pour un établissement à Chore* et un établissement à Méline*. Ici (Méline*), c'est une petite structure, ici (Chore*) c'est quand même le siège, c'est plus gros. Et je fais donc une compta analytique pour savoir, à la limite pour voir si Méline* ne me coûte pas plus cher que Chore* qui est trois fois plus gros. Je vous le dis parce qu'on s'est aperçu de certaines choses.* **E6**
> * Noms de ville fictifs pour préserver l'anonymat.

La forme organisationnelle de l'établissement amène donc les directeurs à penser qu'il n'existe pas de « problématique » de gestion à ce niveau.

Ainsi, la perception par le directeur de la présence d'une problématique de gestion ou d'un dysfonctionnement dans l'établissement peut conduire à un changement dans le statut d'adoption :

- le directeur peut développer une attitude négative envers l'outil mais être forcé de le mobiliser du fait de l'existence perçue d'une problématique ou d'un dysfonctionnement trop important ;
- le directeur, bien qu'ayant une attitude positive envers l'outil, peut ne pas souhaiter mettre en place un tel outil du fait de la perception d'une problématique faible ou nulle.

La perception d'une problématique de gestion plus ou moins importante par le directeur d'établissement peut également conduire à une variation dans l'usage de l'outil :

- lorsque la problématique de gestion est perçue comme importante, la fréquence d'usage peut augmenter, tandis que lorsque la problématique de gestion est perçue comme faible, les usages peuvent être réduits au strict minimum.

La perception d'une problématique ou d'un dysfonctionnement propre à la structure n'est cependant pas l'unique facteur explicatif prenant en compte le contexte. En effet, la présence de fonctions supports, leurs compétences et leurs comportements semblent pouvoir expliquer une partie des comportements d'adoption et d'usage.

3.2. Les fonctions supports comme condition facilitatrice à l'adoption et à l'usage des outils de gestion par les directeurs d'ESMS

Lors de nos entretiens, la plupart des directeurs ont évoqué l'implication de fonction(s) support(s) dans la conception, l'actualisation ou encore le suivi des outils de gestion. Ce concept de fonction support peut être rapproché de la définition des conditions facilitatrices proposées par Venkatesh *et al.* (2003, p. 453) : « *The degree to which an individual believes that an organizational and technical infrastructure exists to support the use of the system.* » Il s'agit ici d'insister plus particulièrement sur le support et l'assistance apportés aux utilisateurs (Bergeron *et al.*, 1995 ; Thompson *et al.*, 1995), ainsi que sur les supports organisationnels (Lymayem et Chabchoub, 1999). Ces travaux développent notamment les concepts de supports technique et organisationnel en s'inspirant des travaux d'Igbaria (1990) qui évoque l'assitance technique. Appliquée aux outils de gestion et aux directeurs d'ESMS, il s'agit de questionner l'entourage du directeur et les possibilités de soutien technique auquel il peut se fier pour le développement, l'alimentation et le suivi des outils de gestion : existe-t-il des fonctions supports, et quelles sont leurs caractéristiques ?

La présence de fonctions supports explicite une partie de l'organisation de l'établissement et de l'association. Les pratiques sont de ce point de vue relativement diversifiées. Ainsi, les fonctions supports peuvent être internes ou externes à l'établissement. Lorsqu'elles sont externes, elles peuvent être institutionnelles (appartenir à l'association ou à une fédération, ou plus généralement au secteur médico-social) ou privées (cabinets divers).

3.2.1. *Types de fonctions supports présentes autour du directeur et position par rapport à l'ESMS*

Le tableau suivant synthétise les principales fonctions supports mentionnées par les directeurs tout en distinguant leur « type » :

Au sein de l'ESMS	Au niveau de l'association (siège ou centre administratif inter-établissement)	Externe à l'ESMS et à l'association (non institutionnelle)
- Secrétaire - Comptable - Économe - Animatrice qualité - Responsable administratif - Adjoint de direction (peut être spécialisé dans une dimension : Ressources Humaines, Qualité, etc.)	- Secrétaire - Comptable - Responsable qualité - Responsable financier (DAF) - Responsable ressources humaines - Responsable informatique / logiciel - Responsable trésorerie - Responsable communication - Contrôleur de gestion - Chargé des relations entreprises - Responsable du développement associatif - Responsable formation / événementiel	- Cabinet conseil évaluation interne / externe - Cabinet comptable, expert-comptable ou commissaire aux comptes

Tableau 94 : *Les fonctions supports présentes autour des directeurs d'ESMS*

L'ensemble de ces fonctions supports ne se retrouve pas, bien entendu, dans tous les ESMS. La présence ou non des fonctions supports apparaît comme un premier point de divergence selon les sites étudiés. Ainsi, si au sein des ESMS de petite taille, il n'existe que des temps partiels de secrétaire ou de comptable, d'autres établissements, de taille plus importante, possèdent de véritables *pôles administratifs* pouvant comporter plusieurs ETP :

> *Je suis en termes conventionnels « attaché administratif », c'est-à-dire que je suis responsable du service administratif, partie secrétariat, comptabilité, ressources humaines et qualité avec une fonction quand même d'encadrement de cette équipe et un peu plus dirigée vers la comptabilité et la gestion parce que c'est ma formation de base.*
> *(…)*
> **D'accord. Donc il y a « un service » administratif au sein de l'établissement ? C'est un service important ?**
> *Alors dans le service administratif, avec moi 6 personnes.* **E32**

> *Suivant les services, c'est très très différent. C'est-à-dire que moi, je me rends compte aussi que j'ai été dans des services où j'avais une secrétaire comptable et personne d'autre au niveau du personnel administratif, donc tout ce qui était de la gestion passait par moi et elle. Donc j'étais beaucoup plus impliqué dedans. Et puis, il y a d'autres services, il y a un département comptable qui gère tout, qui élabore le budget avec vous, on a des situations trimestrielles ou même mensuelles, un état des situations qui permet d'avoir cette lisibilité régulière et systématique, donc ça, c'est complètement variable aussi… ouais.* **E25**

Une telle variation de moyens est également visible au niveau associatif. Ainsi, si certaines associations possèdent aujourd'hui de véritables sièges professionnels de plusieurs dizaines de salariés, d'autres ne possèdent tout simplement aucun siège administratif ni même de directeur général. Il existe alors un bureau associatif qui ne joue en aucun cas un rôle de fonction support. Il est possible de distinguer cinq niveaux de développement en termes de fonctions supports associatives, qu'elles se situent au siège ou au sein de centres administratifs. Ces développements sont corrélés à la taille de l'association.

- ***L'ultra siège :*** il caractérise les associations de très grande taille à dimension nationale (à partir d'une centaine d'établissements et de plusieurs milliers de salariés et de personnes accueillies). On y trouve de véritables pôles de gestion : pôle ressources humaines, pôle finance, pôle communication avec des fonctions très pointues ou spécialisées telles que responsable trésorerie, responsable formation, responsable qualité (distinct du responsable sécurité) ainsi que des responsables pour chacun de ces pôles à divers niveaux départementaux ou régionaux. Le siège et les fonctions supports représentent plusieurs dizaines de salariés.
- ***Le siège important :*** il caractérise les associations à dimension départementale ou régionale. Ces associations ont en général entre 30 et 50 établissements. Leur siège peut compter entre dix et vingt salariés. On y trouve la plupart des grandes fonctions des organisations : responsable ressources humaines, responsable financier avec des assistants pour chacune de ces fonctions, ainsi que quelques postes techniques spécialisés : responsable qualité, responsable sécurité, contrôleur de gestion, responsable informatique, etc.
- ***Le siège moyen :*** il caractérise des associations à dimension départementale de taille plus modeste que les précédentes : entre 10 et 20 établissements. On y trouve le plus souvent, outre le directeur général, une responsable ressources humaines, un directeur administratif et financier ou plus simplement un chef comptable ainsi que deux ou trois secrétaires et/ou comptables.
- ***Le siège faible :*** on le trouve dans les associations de petite taille comportant quelques ESMS, le plus souvent moins de 10. Le siège est en principe constitué d'un directeur général et d'un assistant financier ou ressources humaines et éventuellement d'une ou deux secretaires et/ou comptables
- ***Le siège inexistant :*** il caractérise les associations de très petite taille qui ne possèdent au maximum que 2 ou 3 ESMS, parfois un seul. Dans ce cadre, il n'existe aucun directeur général et le n + 1 du directeur d'établissement est simplement le président de l'association. Aucune fonction support de niveau associatif n'est présente.

Ces différences de fonctions supports disponibles auprès du directeur d'ESMS semblent impacter directement le recours à des fonctions supports non institutionnelles. Ainsi, les quelques ESMS de notre panel qui ont recours à des cabinets d'expertise, qu'il s'agisse de comptabilité et finance ou de

qualité et management, sont tous des ESMS qui ont soit peu de fonctions supports en leur sein, soit peu de fonctions supports disponibles au niveau associatif. Les directeurs dans ce cadre, pour combler semble-t-il un manque de fonction support, ont recours à un prestataire externe.

Le *verbatim* suivant illustre le manque de fonction support au sein de l'établissement pour construire le projet d'établissement :

> *On fait venir un intervenant extérieur pour travailler sur le projet d'établissement, ça fait partie de la qualité. On travaille sur le projet d'établissement, il y a un travail d'un an sur le projet d'établissement. Cet intervenant vient une fois par mois. Il y a un travail à rendre, un groupe de pilotage et toutes les personnes de la structure travaillent sur le projet d'établissement, tous services.* **E6**

Ce directeur fait pour sa part appel à un cabinet d'expertise comptable pour lui fournir des contrôles budgétaires du fait d'un manque de fonction support au sein de l'établissement et au niveau associatif :

> *Avec notre cabinet d'expertise comptable, nous avons un état… un contrôle budgétaire, tous les trimestres… qui m'est fourni par le cabinet d'expertise comptable, parce que c'est un travail quand même de fond hein… donc j'ai un bilan intermédiaire, un bilan financier… j'ai exigé d'avoir pour un bon suivi de ce budget, (…) j'ai demandé un suivi budgétaire tous les trimestres, avec un bilan financier tous les trimestres.* **E26**

Notons cependant que ce n'est pas tant la présence de fonctions supports autour du directeur d'ESMS que leur disponibilité et leurs compétences qui semblent importantes. En effet, peut-on affirmer qu'un directeur possède des fonctions supports si ces dernières ne lui accordent aucun « temps support » ou qu'elles ne sont pas « compétentes » ?

3.2.2. Au-delà de la présence des fonctions supports, leur disponibilité apparaît essentielle

Certains directeurs soulignent que, bien qu'ayant des fonctions supports au sein de leur association, celles-ci ne répondent pas à leurs demandes ou besoins et ne sont donc pas des « supports » :

> *Il y a un département RH à l'association. Mais s'il y a un siège, c'est pour être au service des établissements. Moi j'aimerais bien qu'il soit véritablement impliqué, qu'il y ait des va-et-vient… qu'on travaille ensemble.*
> *(…)*
> *Parce que c'est ce que je vous disais au début. Un directeur est polyvalent, on peut se consacrer à certaines missions, certaines tâches… comme l'analyse des comptes analytiques… mais c'est extrêmement chronophage et on ne peut pas être partout. À partir du moment où on a un siège et qu'il y a des départements spécifiques qui sont dédiés, moi j'attends aussi que ces départements-là nous soutiennent, nous renforcent.* **E25**

> *Compte tenu du peu de disponibilité de la responsable qualité qui est en formation actuellement… je pense qu'en fonctionnement normal, ça sera beaucoup plus facile et simple, mais là c'est quand même… beaucoup d'absence… énormément d'absence…* **E32**

À l'inverse, d'autres directeurs soulignent l'implication des fonctions supports et leur possibilité pour eux de se reposer sur ces partenaires dans leur gestion quotidienne :

> *Alors on a la chance au niveau de l'association d'avoir une chargée de… une responsable qualité au niveau de l'association qui suit ça. Donc aujourd'hui, je n'ai pas à m'en soucier, je considère que c'est son job.* **E18**

> *Là j'ai une réunion du CE* (comité d'entreprise), *j'ai envoyé un mail ce matin au responsable financier qui est en vacances aujourd'hui, mais il répondra demain sur le pourcentage de la masse salariale et les sous qui vont être attribués à mon comité d'entreprise pour l'année. Demain matin, il va me la donner.* **E6**

> *Il y a une partie élaboration du budget, et ça, on est… moi je le fais avec le responsable comptable… parce qu'au niveau informatique, je fais le minimum et puis j'ai la chance d'être choyé, je demande les choses, on les fait pour moi. Donc ça ne m'incite pas… ce n'est pas bien ce que je dis là, mais bon c'est la réalité. Donc je vais voir le comptable, on fait des simulations et maintenant avec l'informatique… et donc on ajuste ligne par ligne.* **E5**

Dans l'optique de l'étude des fonctions supports comme conditions facilitatrices, il semble nécessaire de ne pas se limiter à un recensement quantitatif des fonctions supports présentes au sein des ESMS et des associations et de privilégier une approche qualitative. Ainsi, si certaines associations à dimension nationale possèdent des sièges très importants avec une multitude de professionnels et de techniciens, leur éloignement géographique des établissements et l'importance du nombre d'établissements ne les inscrivent pas dans une position de « fonction support » mais essentiellement, voire uniquement, dans une position de gestion des problématiques associatives. Le siège n'intervient donc pas ou peu comme aide dans la gestion des problèmes quotidiens des ESMS. À l'inverse, des associations avec des sièges plus modestes, mais plus proches de leurs établissements (aussi bien géographiquement qu'en termes de gestion des problématiques) peuvent être plus utiles à des directeurs d'ESMS car elles s'inscrivent réellement dans une logique de soutien.

Nos entretiens nous invitent cependant à ne pas limiter la dimension qualitative des fonctions supports à leur disponibilité et à leur niveau d'inscription dans un rôle de soutien, mais également à prendre en compte les compétences perçues par le directeur de ces fonctions supports.

3.2.3. Le niveau de compétence des fonctions supports contribue à leur rôle de soutien perçu par les directeurs d'ESMS

Si les fonctions supports apparaissent dans le discours des directeurs d'ESMS comme une condition facilitatrice à l'adoption et à l'usage des outils de gestion, cela n'est possible que si ces mêmes fonctions supports possèdent un niveau suffisant pour « soutenir » le directeur et répondre à ses attentes. Or, la présence de fonctions supports et leur disponibilité ne garantissent pas leur niveau de compétence. Ce fait est souligné par plusieurs directeurs.

Ainsi, certains soulignent leur satisfaction vis-à-vis du niveau de compétence de « leurs » fonctions supports et vont jusqu'à parler de « privilège » ou de « chance » d'être accompagnés dans leur mission :

> *Jusque-là, c'est moi qui construisais mes outils parce que la secrétaire précédente, elle s'est mise à l'informatique contrainte et forcée… et là c'est vachement bien d'avoir… je passe commande et puis… ça c'est un bonheur… je n'ai pas à me casser la tête à construire… après je peux mettre en forme comme je veux, mais au moins j'ai la base brute avec les éléments que j'ai demandés. J'ai des gens qui s'investissent et qui ont une capacité à faire les choses.* **E31**

> *J'ai la chance d'avoir au centre administratif des gens qui répondent vraiment, vraiment bien, et de façon fiable, à mes demandes et au-delà de mes demandes. Quand je* [pose] *une question, que je l'explicite, on me dit : « Tiens, en regardant, on peut même vous donner ça… » Je suis vraiment… je suis privilégié…* **E5**

> *J'ai une comptable qui a un niveau BTS, donc qui a un niveau correct pour un établissement.* **E21**

> *Si vous avez des économes et des comptables qui font autre chose que d'aligner des chiffres dans les colonnes… disons que ça s'exprime comme ça… cet art-là s'exprime comme ça. Disons que si vous avez des gens qui s'intéressent à l'information, parce que c'est ça un outil, c'est de l'information. Si les gens se disent « Comment ne pas être trop dans le noir », « Comment être dans l'anticipation, la mesure des écarts… » si vous avez des gens comme ça, qui ont cette curiosité intellectuelle, c'est vachement utile. Après, vous n'avez pas toujours la chance.* **E29**

> *Nous, on a un contrôleur de gestion au siège, qui est une ancienne… KPMG… c'est une ex-KPMG, bon moi elle m'a aidé… c'est vrai qu'elle est performante quoi. Donc, je pense qu'elle va apporter un peu de fraîcheur dans « de quelles données quantitatives on doit se munir pour dire qu'on fait du contrôle de gestion ».* **E11**

D'autres directeurs évoquent cependant la faiblesse des compétences de leurs fonctions supports et l'impact d'une telle carence. Ce premier directeur évoque ainsi le manque de temps et le manque de qualification de la secrétaire pour mettre en place et faire vivre un outil de gestion permettant de piloter les temps de travail, les congés et l'absentéisme des salariés :

> *Alors tous nos collègues fonctionnent avec un outil de gestion du personnel. Et… comment dire ça, on n'a jamais réussi à le mettre en place au niveau de l'établissement. Alors pour deux raisons : on a du personnel administratif qui est peu nombreux ici (…). On a une secrétaire qui fait ce qu'elle peut, qui est esthéticienne de formation, qui est à deux ans de la retraite… dans le cadre de… bon, on sait que l'on n'est pas bon. On sait que l'on n'est pas bon…* **E21**

Cet autre directeur évoque la difficulté à mettre en place une comptabilité analytique dans son nouveau poste car la personne qui devrait en assurer la mise en place et la « maintenance » n'en a selon lui, ni le niveau ni les compétences :

> *J'avais une comptable qui avait un DECF* (Diplôme d'Études Comptables et financières), *là on est sur un bac G2, enfin il y a… la compréhension n'est pas toujours là.* **E28**

Ce directeur évoque le recrutement nécessaire d'une comptable de meilleur niveau :

> *J'ai changé de comptable, alors je ne l'ai pas mise à la porte, mais on l'a redéployée sur une fonction autre, et j'ai recruté une comptable d'un meilleur niveau et plus préoccupée par ces problèmes-là et qui fait un point de trésorerie/recettes.* **E29**

Cet autre mentionne la différence de niveau de compétence au sein d'un même poste de DAF :

> *À un moment où nous avons pu récupérer au siège un DAF plus jeune formé au contrôle de gestion, un vrai contrôleur de gestion et non pas un chef comptable devenu DAF, un type étant passé par cette formation-là, j'ai pu obtenir le fait que sur chacun des postes autorisés soient rattachés les coûts. C'est-à-dire madame machin en formation, au boulot, maladie, remplacement… en dessous de la ligne du poste autorisé, j'avais tous les coûts induits individuellement par cette personne et les recettes… IJ* (indemités journalières), *etc. Le DAF avait bien voulu me faire ça parce que c'est un excellent outil de suivi. C'est un excellent outil de suivi dans la notion de contrôle de gestion.* **E29**

Ainsi, un bon niveau de compétence des fonctions supports apparaît nécessaire pour venir combler soit le manque de disponibilité des directeurs d'ESMS pour gérer la mise en place, l'alimentation et le suivi de l'outil, soit les manques de compétences du directeur dans certains domaines. Ainsi, si les fonctions supports sont présentes, disponibles et compétentes, il est probable que l'adoption d'outils et leurs usages par les directeurs d'ESMS soient favorisés.

3.2.4. Des fonctions supports présentes, disponibles et compétentes impactent les statuts d'adoption et d'usage des outils de gestion

Les directeurs évoquent régulièrement leur travail en collaboration avec les fonctions supports et les apports que cela leur procure en termes de compréhension des problèmes de gestion ou de prise de décision :

> *Les commissaires aux comptes et les contrôleurs de gestion… Là on fait vraiment ensemble, enfin eux surtout le point sur la situation financière réelle de l'établissement. Ils vont me transmettre des préconisations sur des lignes budgétaires qui seraient bloquées depuis un moment, honorer certaines provisions qu'on n'utiliserait pas pour des raisons X ou Y, ou on va échanger sur des préconisations, des orientations budgétaires différentes, intitulées… Moi je ne suis pas financier de formation, je suis vraiment sur le versant social et c'est vraiment des compléments de formations. C'est vrai que pour moi c'est important.* **E16**

Des propos équivalents sont tenus par cet autre directeur :

> *Parce que moi j'ai une collègue qui n'est pas du tout axée gestion, moi je le suis à peine et le DAF était très pédagogue donc il vous expliquait sur écran les indicateurs.* **E29**

Le complément de compétence est quelque chose d'attendu et d'accepté de la part du directeur d'ESMS qui se positionne dans une posture de « compétence disponible au sein de l'organisation » et non dans une posture faisant uniquement référence à ses propres compétences : « sa propre capacité à faire » :

Il faut travailler en binôme avec des DRH. C'est un métier la DRH. On peut avoir des connaissances. Mais on n'est pas des puits de science et si on n'est pas à l'affût en permanence, on passe à côté de textes. **E2**

Cette posture des directeurs vis-à-vis des fonctions supports a toute son importance et vient illustrer un construit explicatif des comportements mis en exergue notamment par Ajzen (1985, 1991) puis Taylor et Todd (1995) : *le contrôle comportemental perçu*[266]. Ces auteurs définissent le contrôle comportemental perçu comme la conviction d'un individu de sa capacité à pouvoir réaliser (techniquement) un comportement. Ce concept de *contrôle comportemental perçu* a deux composantes[267] :

- les conditions facilitatrices qui font référence à la disponibilité des ressources perçues comme nécessaires pour réaliser le comportement (argent ou ressources spécialisées) ;
- l'auto-efficacité que nous avons précédemment abordée sous le concept d'aptitude perçue du directeur d'ESMS à réaliser soi-même un comportement.

Plus généralement, la présence de fonctions supports et leur implication dans la gestion de l'ESMS semblent changer les pratiques de gestion et leur répartition au sein de l'établissement et de l'association et, par voie de conséquence, changent les pratiques du directeur d'ESMS :

Alors ces délégations, c'est intéressant de voir qu'elles ont évolué au fil du temps par rapport à la politique associative. On en parlera peut-être tout à l'heure. Parce qu'avec la mise en place d'un siège à l'association, il y a des fonctions, il y a des lignes qui bougent. **E3**

Quand vous gérez un foyer d'accueil médicalisé de 22 places, que vous n'avez pas de secrétaire, que vous avez juste un temps de comptabilité, ce qui m'est arrivé. Vous êtes à la fois en train de travailler sur la facturation avec la comptable, déboucher les toilettes, parce que bien sûr l'ouvrier d'entretien sur 22 postes, il est à temps partiel… voilà… et gérer les problèmes de clés, les problèmes de personnel… euh… après je suis passé dans un foyer d'une cinquantaine de places où il y avait deux chefs de service, déjà c'était le bonheur… et ici j'arrive dans une structure où il y a trois chefs de service pour 80 usagers. Le boulot… on se rend compte que le boulot n'est pas le même, j'ai des interlocuteurs pour la gestion. Mais ma difficulté, c'est que je suis quand même de plus en plus loin des usagers à chaque fois. **E31**

Notons cependant que, lorsque les fonctions supports du siège se mettent à gérer elles-mêmes certaines problématiques de l'établissement, cela peut conduire à une déresponsabilisation du directeur qui n'a ainsi plus la main sur la gestion de son établissement. Dans ce cadre, les fonctions supports se transforment en fonctions de direction au niveau associatif :

---

[266] *Perceived Behavioral Control*

[267] « *According to Ajzen (1985 ; 1991), perceived behavioral control reflects beliefs regarding access to the resources and opportunities needed to perform a behavior, or alternatively, to the internal and external factors that may impede performance of the behavior. This notion encompasses two components. The first component is "facilitating conditions", which reflects the availability of resources needed to engage in a behavior, such as time, money or other specialized resources. The second component is self-efficacy; that is, an individual's self-confidence in his/her ability to perform a behavior.* » (Taylor et Todd, 1995, p. 150).

Non, c'est le siège qui en a la responsabilité. Enfin si vous voulez, si on était autonome complètement, ça m'obligerait à la faire. Mais on a un siège qui a un service compta gestion, c'est lui qui le fait. **E15**

On a plus la main et on a plus le suivi des investissements. Et là encore, c'était annoncé parce que je pense qu'à terme, la vocation du siège, elle est centralisée, et notamment les investissements. **E14**

De telles situations illustrent cependant plus particulièrement la présence de normes sociales et la volonté d'une réduction de la latitude managériale des directeurs d'ESMS. Nous reviendrons sur ce point dans la partie 3.3. Avant cela, les propos tenus par les directeurs nous invitent à aborder un dernier point lié aux fonctions supports internes à l'établissement : la délégation d'usage d'outil de gestion par le directeur à certaines de ces fonctions supports.

3.2.5. Les délégations des outils de gestion aux fonctions supports

Bien que nous n'étudiions pas les usages des outils de gestion par les fonctions supports, il apparaît nécessaire de s'intéresser à la notion de délégation pour comprendre un certain nombre de situations d'adoption et d'usage. En effet, la délégation peut conduire le directeur à avoir des usages réduits de l'outil, voire aucun usage. Elle permet donc d'expliquer en partie les pratiques constatées sur le terrain (usage réel).

La délégation semble intervenir principalement dans deux situations :

- **la volonté de metttre en place un management particulier qui responsabilise les équipes**

Pour moi, le management (…), c'est aussi la question d'arriver à déléguer, notamment aux cadres intermédiaires. Car on a au niveau du centre d'habitat une directrice adjointe et par établissement un chef de service. Donc mon style de management, c'est celui-là. C'est basé sur une délégation forte et puis de la responsabilité. Après, ce qui pose la question du contrôle et même de l'appropriation par des cadres intermédiaires de toute… voilà… d'une assez large autonomie. **E3**

(À propos d'une partie du budget) *Le budget éducatif, ça représente 60 000 euros (…). Il est confié au directeur adjoint et avec une clé de répartition pour chaque chef de service. C'est-à-dire que l'on évalue la population qui est dans le service géré par un chef de service et on fait une attribution annuelle d'une somme que les chefs de service gèrent. Je demande par contre qu'ils fassent un prévisionnel et qu'il y ait un suivi budgétaire qui est tenu par l'économe d'ailleurs. C'est tenu en comptabilité, mais le suivi « où est-ce qu'ils en sont en sous-compte », c'est suivi par l'économe. Ça je l'ai mis en place à mon arrivée.* **E29**

- **le souhait de la part du directeur de ne pas avoir à gérer directement une problématique**

(À propos des indicateurs médico-sociaux) *Alors comme je ne l'ai fait qu'une fois, tout ce qui était de l'économique, j'ai repéré cela, j'ai eu l'occasion de rencontrer l'expert-comptable, je lui ai dit « J'ai besoin de ça », il a regardé les indicateurs… « Vous pouvez me fournir ça ? », « Oui », je lui ai tout donné, et c'est lui qui l'a fait, et j'ai envoyé ça bêtement.* **E27**

(À propos du suivi de l'activité) *Et maintenant je l'ai délégué à la chef de service ça maintenant. Je l'ai délégué pourquoi ? Parce que si vous voulez en terme d'impact… comme je suis sur un périmètre constant, je n'ai plus le même impact qu'avant. Donc vous avez un risque ou au contraire un levier… donc aujourd'hui, j'ai délégué ça parce que j'ai plus de risque économique, budgétaire. Par contre, c'est intéressant en termes de projet. Combien étaient absents, pourquoi 30 % en juillet, etc.* **E15**

(À propos d'un outil de suivi de la facturation) *C'est un outil totalement délégué. Et comme ça fonctionne, comme il n'y a pas de loupé parce que je le vois en termes de facturation parce que ça va. Donc je serai alerté par la comptable s'il y avait un problème.* **E19**

Notons que la délégation est une pratique contextualisée puisqu'elle va dépendre, au-delà de la volonté du directeur de déléguer un outil de gestion, des fonctions supports disponibles pour assurer cette délégation. Quoi qu'il en soit, le statut de délégation peut avoir selon nous l'effet d'une variable médiatrice entre une intention d'usage de la part du directeur et son usage effectif de l'outil au sein de l'organisation. La présence des fonctions supports peut notamment avoir comme effet une réduction des usages de type « suivi / informationnel » qui seront assurés par la fonction support et non par le directeur. Ce directeur, passé par des établissements de taille variée et aux fonctions supports disponibles très différentes, illustre cette situation :

(À propos des outils de gestion de façon générale) *Ben c'est vrai que sur un établissement de 22 forcément vous êtes avec les gens, après à 50 quand vous parlez des indicateurs, des obligations légales, quand même ça s'est sacrément renforcé et sans compter les enquêtes machin, les enquêtes bidule, les enquêtes trucs… et ici on est avec 80… alors la chance ici c'est que l'on a atteint une taille qui fait que sur des indicateurs, des outils, je vais trouver très facilement des interlocuteurs pour me renseigner une certaine partie, je vais me garder la partie analyse.* **E31**

Il apparaît ainsi que les fonctions supports, par les compétences et savoirs qu'elles apportent, peuvent être sources d'une adoption des outils de gestion et d'un développement des usages (la fonction support aide le directeur à s'approprier l'outil) mais elles peuvent également être à l'origine d'une réduction des usages ou d'un non-usage si le directeur décide de déléguer tout ou partie de la problématique de gestion. Si la délégation en tant que telle n'est pas un problème, c'est la nature de la délégation qui peut apparaître plus problématique. En effet, lorsque la délégation est accompagnée d'un *reporting* à destination du directeur, elle n'est selon nous pas critiquable. En revanche, lorsque la délégation est une façon pour le directeur de ne pas s'intéresser à la problématique, cela est plus questionnant. Les *verbatims* suivants en sont une illustration :

(À propos d'un outil de suivi de la réalisation de la prise en charge) *C'est une responsabilité déléguée aux équipes éducatives, et moi ça ne m'apporte rien de leur demander des comptes de cet ordre-là, je ne m'occupe pas de ça, c'est de leur responsabilité.*
(…)
Mais par contre, la parole des usagers est entendue systématiquement. C'est-à-dire qu'un usager qui vient dire « mon éducateur, il a raté cinq rendez-vous », « ils devaient faire ça avec moi, il a rien fait depuis trois mois », c'est pris en compte, analysé, étudié, revu… **E13**

Le directeur juge que connaître le taux de réalisation de la prise en charge (les prises en charge ont-elles eu lieu et sinon, pourquoi ?) et les défauts de réalisation dans la prise en charge n'est pas de sa responsabilité. Si l'on comprend aisément que le directeur ne peut pas suivre au jour le jour l'ensemble des problèmes de gestion internes à l'organisation il nous semble que des *reportings* mensuels ou trimestriels (et ce notamment sur la qualité du service rendu) sont nécessaires. Le directeur ne peut attendre que l'usager se plaigne pour être informé d'une problématique de gestion.

Il faut cependant modérer nos propos car le directeur n'est pas toujours libre de mettre en place et d'utiliser les outils comme il le souhaite. Il subit des normes sociales en provenance de multiples parties prenantes qui vont définir sa latitude managériale et gestionnaire.

3.3. Parties prenantes et normes sociales perçues définissent la latitude du directeur dans ses comportements d'adoption et d'usages des outils de gestion

De nombreux travaux de recherche traitent des freins, encouragements, pressions qui entourent l'adoption d'outils ou leur mise en acte (Bourguigon et Jenkins, 2004 ; Dreveton, 2008, 2012 ; Brillet, 2010). Ces travaux abordent notamment les notions de représentations sociales, de normes sociales et de jeux d'acteurs perçus (Croizier et Friedberg, 1977 ; Buisson, 2007). La problématique des représentations sociales et des jeux d'acteur n'est pas nouvelle. En sociologie, Crozier et Friedberg (1977) s'intéressent aux interactions et aux jeux de pouvoir entre les acteurs. Pour ces auteurs, l'organisation est en fait un univers de conflit et « *son fonctionnement le résultat des affrontements entre les rationalités contingentes, multiples et divergentes d'acteurs relativement libres, utilisant les sources de pouvoir à leur disposition* » (*ibid.,* p. 92). Naro (1998) aborde également dans une synthèse sur les pratiques budgétaires l'importance des jeux d'acteurs. Crozier et Friedberg (1977) mettent en exergue les relations supérieur/subordonné et les jeux de pouvoir, d'influence ou de dépendance qui peuvent s'exercer. Cette identification des parties prenantes est renouvelée par Fiol (2006) dans une étude portant sur la place des instruments du contrôle de gestion dans la cohérence organisationnelle. Fiol (2006) distingue les relations du manager avec les supérieurs hiérarchiques, avec les pairs et avec les subordonnés. Ces travaux font tous plus ou moins directement référence à la notion de *stakeholder*s (Freeman, 1984). Les *stakeholder*s peuvent être définis comme un « *individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » (Carroll et Buchholtz, 2003, p. 70). Mercier (2006) ajoute que le *stakeholder* « *peut très bien être affecté sans pouvoir affecter l'entreprise (et réciproquement)* » (*ibid.*, p. 160). Nous proposons d'inscrire cette définition des *stakeholder*s (ou parties prenantes) vis-à-vis des pratiques de gestion. Ainsi, **les *stakeholder*s à l'outillage de gestion sont des individus ou groupes d'individus qui peuvent impacter ou être impactés par l'adoption et l'usage d'un outil de gestion.** L'angle d'analyse qui nous intéresse plus particulièrement ici est celui de l'étude de l'impact des parties

prenantes sur les pratiques de gestion et, par voie de conséquence, des interactions entre le directeur d'ESMS et les différentes parties prenantes.

L'étude des interactions entre les acteurs prend sens en s'intéressant à la fois aux représentations sociales que ces derniers ont de l'outil et à leur capacité d'influence. C'est le produit de l'attitude et de la capacité d'influence qui définira les normes sociales que les parties prenantes peuvent exercer sur l'acteur étudié.

Le concept de représentation sociale peut être rapproché de celui d'attitude ou d'opinion des parties prenantes. Il est important de souligner que nous ne parlons pas de représentations sociales objectives mais d'une perception de ces représentations sociales par l'individu étudié. Ce postulat a déjà été développé en système d'information sous le concept de normes subjectives (Fishben et Ajzen, 1975). Les auteurs le définissent comme « *la perception par l'individu de l'accord ou du désaccord sur son comportement des parties prenantes qu'il considère comme les plus importantes ou les plus influentes* » (Fishbein et Ajzen, 1975, p. 302). Ce concept de normes subjectives est évalué par les auteurs en faisant le produit de deux questions :

- une question portant sur la perception d'attitude ou d'opinion de la partie prenante en question (Ex : Mes collègues pensent que je dois utiliser l'outil, Bergeron *et al.*, 1995) ;
- une question portant sur l'importance de l'opinion de cette partie prenante pour l'individu étudié (Ex : Généralement, j'essaye de faire ce que mes collègues pensent que je devrais faire, Bergeron *et al.*, 1995).

Le concept de normes subjectives (équivalent par la suite au terme de *normes sociales perçues*) a par la suite été repris sous diverses dénominations par de nombreux modèles cherchant à expliquer l'adoption et l'usage des systèmes d'information (facteurs sociaux, Triandis 1979 ; *Subjective Norms*, Taylor et Todd 1995 ; *Social Influence*, Venkatesh *et al.*, 2003). L'intérêt du concept de normes subjectives réside dans le fait que l'adoption ou l'usage sont expliqués sur la base de normes sociales perçues par l'individu. Ainsi, il n'est pas nécessaire, ni même pertinent, d'étudier l'opinion réelle des différentes parties prenantes, seule compte la perception qu'en a l'utilisateur potentiel. Une telle approche nous permet de construire les représentations sociales des diverses parties prenantes essentiellement sur la base du discours de l'individu utilisateur : le directeur d'ESMS.

Les auteurs en Sciences de Gestion se sont également intéressés aux normes subjectives à travers le concept de normes sociales. Pour Bourguignon et Jenkins (2004), les normes sociales se traduisent fréquemment par des résistances au changement. Nous ne partageons pas totalement ce postulat qui signifie qu'une norme sociale est forcément la représentation d'une attitude ou représentation sociale négative envers un outil. Selon nous, les normes sociales peuvent autant favoriser que freiner un comportement. Nous partageons ainsi les propos de Dreveton (2008, p. 131) : « *Si certains membres de l'organisation tentent de freiner, d'autres essayent de favoriser l'implantation de l'outil.* »

Quoi qu'il en soit, ces travaux mettent en exergue l'importance et l'impact des parties prenantes sur l'outillage de gestion, que ce soit dans sa forme, dans sa diffusion ou dans son processus de

construction. Comme le soulignent justement Bessire *et al.* (2012, p. 54), l'outil de gestion « *ne se déploie jamais sur un terrain vierge* », il doit « *composer avec des logiques locales, des territoires institués, un contexte institutionnel soumis à l'influence de multiples parties prenantes* ».

L'adoption et l'usage des outils ne peuvent se comprendre uniquement à travers des caractéristiques techniques et le choix d'un seul individu. Cet outil et cet individu évoluent dans une organisation dans laquelle les parties prenantes sont nombreuses. Les pratiques de gestion ne peuvent s'expliquer qu'en considérant l'ensemble de ces acteurs. Les discours des directeurs d'établissement et de service et les situations rencontrées dans le cadre de notre étude empirique confirment cette nécessité.

La littérature traitant des facteurs impactant les comportements d'adoption et d'usage des outils ou pratiques de gestion met en exergue une diversité de parties prenantes. Ainsi, Taylor et Todd (1995) distinguent les pairs et les supérieurs hiérarchiques. La Théorie Néo-Institutionnelle insiste pour sa part plus particulièrement sur l'impact des parties prenantes externes (État, autorité de contrôle, organisme institutionnel, etc.). Il est également important de ne pas négliger les parties prenantes internes (Brasseur et Buisson, 2008). En effet, les parties prenantes internes et leur acceptation des pratiques de gestion vont grandement contribuer à l'adoption de ces dernières (Buisson, 2007). Dans une telle perspective, Crozier et Friedberg (1977), et plus récemment Fiol (2006), mettent en exergue trois types de parties prenantes impactant les comportements et outils de gestion : les supérieurs hiérarchiques, les pairs et les subordonnés. Nos entretiens montrent l'importance de l'ensemble de ces parties prenantes. Ainsi, il apparaît que les pratiques, et de ce fait les outils de gestion, peuvent être influencés dans leur adoption et usages (favorisés ou freinés) par les six parties prenantes suivantes :

- les supérieurs hiérarchiques (le directeur général, le bureau associatif ou le chef de pôle) ;
- les salariés ;
- les instances représentatives du personnel (IRP) ;
- les financeurs / autorité(s) de contrôle ;
- les pairs ;
- les usagers ou leurs représentants.

Chacune de ces parties prenantes peut avoir une attitude bien particulière envers l'outil ou la situation de gestion et être plus ou moins influente auprès du directeur d'ESMS, ce qui conduira à une variété de normes subjectives perçues par celui-ci. Afin de mettre en exergue ces normes subjectives, nous proposons tout d'abord de caractériser les parties prenantes ayant l'impact le plus important sur les pratiques de gestion (3.3.1) puis nous reviendrons sur les parties prenantes qui apparaissent comme ayant un impact plus restreint, ou plutôt, moins fréquent (3.3.2).

3.3.1. Les parties prenantes impactant le plus significativement l'adoption et l'usage des outils de gestion du directeur d'ESMS

Les parties prenantes que nous considérons comme « impactant le plus significativement l'adoption et l'usage » sont les parties prenantes les plus fréquemment abordées par les directeurs d'établissement et service, et dont l'attitude et le comportement envers l'outillage apparaissent comme difficiles à ignorer pour le directeur. Ces parties prenantes sont le supérieur hiérarchique (3.3.1.1), les salariés (3.3.1.2) et les instances représentatives du personnel (IRP) (3.3.1.3). Toutes appartiennent donc à un niveau organisationnel inter-associatif.

Le découpage que nous proposons ne signifie pas que ces parties prenantes sont les plus influentes pour tous les outils de gestion, ni même que ces parties prenantes impactent toutes les pratiques de gestion. En effet, il est possible que, pour un outil de gestion en particulier, les familles ou les autorités de contrôle soient les parties prenantes les plus influentes. Cependant, sur l'ensemble des entretiens, ce sont ces trois parties prenantes qui apparaissent comme les plus influentes dans les pratiques des outils de gestion des directeurs d'ESMS.

3.3.1.1. Le supérieur hiérarchique : attitudes possibles envers les pratiques et outils de gestion et degré d'implication dans la gestion de l'établissement

Le supérieur hiérarchique du directeur d'ESMS peut être de plusieurs natures au sein des associations du secteur médico-social. En effet, selon la taille et la forme organisationnelle prise par l'association, ce sera :

- un président d'association : dans les associations de petite taille (le plus souvent moins de 5 établissements), il n'existe pas toujours de siège administratif et de directeur général. Les directeurs d'établissement ne rendent donc compte qu'au bureau associatif (président associatif) ;
- un directeur général : au-delà de quelques établissements, la plupart des associations se dotent d'un poste de directeur général. Celui-ci devient le supérieur hiérarchique direct des directeurs d'établissement et se positionne entre ces derniers et le président associatif ;
- un directeur de pôle ou géographique : il arrive que certaines organisations de taille moyenne ou importante créent des postes de directeur de pôle[268] ou de directeur géographique (département, région) entre le directeur général et les directions d'établissement. Si ce découpage est présent dans toutes les associations à dimension nationale, les associations à dimension régionale (plus de 50 ESMS) n'adoptent pas nécessairement ce mode de fonctionnement et d'organisation.

[268] Gestion de structures équivalentes dans un périmètre géographique donné, le plus souvent relativement local.

Par la suite, nous désignerons l'ensemble de ces trois niveaux par le terme « supérieur hiérarchique ».

Le supérieur hiérarchique est identifié par Crozier et Friedberg (1977) comme pouvant impacter les comportements et la latitude des individus, et par Fiol (2006) comme pouvant impacter les pratiques de gestion. Il est également mis en exergue par Taylor et Todd (1995) comme l'une des parties prenantes à l'origine des normes sociales perçues par l'individu à l'adoption d'un comportement.
Nos entretiens nous amènent à conclure que l'impact du supérieur hiérarchique, qu'il freine ou favorise l'adoption et l'usage des outils de gestion du directeur d'ESMS, ne dépend pas uniquement de son attitude envers l'outillage de gestion mais également de son implication dans la gestion des établissements, et de son implication dans la conception d'un outillage de gestion pour les ESMS. Son attitude personnelle envers l'outil apparaît tout aussi importante que son mode de management et de gouvernance de l'organisation :

- l'attitude renvoie à une perception de l'outil de gestion ou à une opinion sur la nécessité de « gérer » une problématique de gestion. Elle s'inscrit pour beaucoup dans une attitude idéologique de la personne ;
- le niveau d'implication dans la gestion des établissements par le supérieur hiérarchique fait référence à la latitude décisionnaire laissée au directeur d'ESMS. Elle renvoie à la nécessité ou non pour le directeur d'établissement de devoir demander l'avis ou l'autorisation de son supérieur hiérarchique pour prendre une décision de gestion propre à l'établissement ;
- le niveau d'implication du supérieur hiérarchique dans la conception de l'outillage fait référence à une latitude gestionnaire du directeur qui peut plus ou moins développer des outils de gestion correspondant à ses attentes. Elle renvoie notamment au mode de conception et de diffusion des outils de gestion dans les ESMS (concept d'harmonisation d'outils dans les associations, d'imposition d'outils aux directeurs, de co-conception d'outils entre directeurs et associations), et à l'indépendance du directeur dans sa conception d'outils.

Partant de ces trois axes permettant de caractériser la relation du supérieur hiérarchique[269] avec l'outillage de gestion, il apparaît possible de distinguer plusieurs profils comportementaux des supérieurs hiérarchiques. Ce sont ces profils mis en relation avec le pouvoir d'influence de cette partie prenante qui pourront conduire à de potentielles <u>normes subjectives perçues</u> par les directeurs d'ESMS. Nous en proposons ici une synthèse.

[269] Président associatif, directeur général, directeur de pôle, de région ou équivalent.

Attitude du supérieur hiérarchique	Au sujet d'un outil ou d'une problématique de gestion en particulier Ex : Un outil : Questionnaire type enquête à destination des usagers Une problématique : Évaluation et mesure de la satisfaction des usagers						
Implication du supérieur hiéra. sur les problèmatiques de gestion propres à l'ESMS	**Implication** **Intervient dans la gestion interne de l'ESMS. Autorisation et avis « obligatoire » dans la prise de décision et le management de la problématique.** **Suivi de cet avis par le directeur d'ESMS.** *Ex : Freine, interdit, oblige à mesurer et évaluer la satisfaction des usagers*				**Aucune implication** **N'intervient pas ou peu dans les problématiques de gestion. Avis et aval « non nécessaire », « consultatif », « informatif », « co-formulation d'une réponse »** *Ex : Pas d'opinion perçue du supérieur hiérarchique sur la nécessité d'évaluer la satisfaction des usagers*		
Implication du supérieur hiérarchique dans la conception, la formalisation, la définition de l'outillage	**Implication** **Consignes de type : autorisation, imposition, interdiction de développer l'outil, données par le supérieur hiérarchique** *Formule un avis sur la forme de l'enquête ou du questionnaire*		**Aucune implication** **Le supérieur laisse libre cours à son directeur dans le développement d'un outil de gestion** *Ne formule aucun avis sur la forme de l'enquête ou du questionnaire*		**Implication** **Consignes de type : autorisation, imposition, interdiction de développer l'outil, données par le supérieur hiérarchique** *Formule un avis sur la forme de l'enquête ou du questionnaire*		**Aucune implication** **Le supérieur laisse libre cours à son directeur dans le développement d'un outil de gestion** *Ne formule aucun avis sur la forme de l'enquête ou du questionnaire*	
Attitude personnelle du supérieur hiérarchique face aux concepts de gestion ou à un outil de gestion	**Rejet des concepts de gestion ou d'un outil de gestion en particulier** *Opposé ou non favorable aux outils d'évaluation de la satisfaction*	**Acceptation des concepts de gestion ou d'un outil de gestion en particulier** *Favorable aux outils d'évaluation de la satisfaction*	**Rejet des concepts de gestion ou d'un outil de gestion en particulier** *Opposé ou Non favorable aux outils d'évaluation de la satisfaction*	**Acceptation des concepts de gestion ou d'un outil de gestion en particulier** *Favorable aux outils d'évaluation de la satisfaction*	**Rejet des concepts de gestion ou d'un outil de gestion en particulier** *Opposé ou non favorable aux outils d'évaluation de la satisfaction*	**Acceptation des concepts de gestion ou d'un outil de gestion en particulier** *Favorable aux outils d'évaluation de la satisfaction*	**Rejet des concepts de gestion ou d'un outil de gestion en particulier** *Opposé ou Non favorable aux outils d'évaluation de la satisfaction*	**Acceptation des concepts de gestion ou d'un outil de gestion en particulier** *Favorable aux outils d'évaluation de la satisfaction*
Normes sociales potentielles perçues (si pouvoir d'influence important)	**Freins perçus à la gestion de la problématique, à la prise de décision et à des usages interactifs de l'outil**				**Freins perçus au développement de l'outil** *Supérieur hiérarchique en rejet et s'impliquant dans l'outillage*	**Attitude favorable, encouragements, éventuellement normalisation (harmonisation) de l'outil**	**Pas de normes sociales perçues sur les pratiques de gestion du directeur et le développement de l'outillage** *La plupart du temps, le supérieur hiérarchique ne s'intéresse pas à la gestion interne de l'établissement. Le directeur possède une latitude managériale et décisionnaire totale*	
	Possibilité de déresponsabilisation du directeur *Problématique de gestion et outil géré au niveau n+1*		**Freins ou encouragements indirects perçus au développement d'un outil et à certains usages** *Ne pas pouvoir gérer la problématique ou prendre des décisions peut encourager ou ne pas encourager au développement de l'outil. Dépend de l'attitude du directeur*					
	Freins perçus au développement de l'outil *Interdiction d'adoption et d'usage possible*	**Imposition d'outils**						

Tableau 95 : *Comportement du supérieur hiérarchique et impact sur les normes sociales perçues par le directeur d'ESMS*

Afin de comprendre les variations dans les normes sociales perçues en provenance des supérieurs hiérarchiques, il est nécessaire de revenir sur les attitudes de cette partie prenante face à l'outillage de gestion et aux problématiques de gestion ainsi sur son pouvoir d'influence. Après avoir distingué les attitudes possibles des supérieurs hiérarchiques face à l'outillage de gestion (a), nous revenons sur les disparités d'implication de ces derniers dans la gestion interne des ESMS (b) et dans la conception des outils de gestion (c). Puis nous montrons que ces différentes postures impactent différemment les statuts d'adoption et d'usages des outils de gestion (d).

a. Les différentes attitudes par rapport à l'outillage de gestion des supérieurs hiérarchiques

Il apparaît possible de distinguer essentiellement deux attitudes[270] « actives » perçues du supérieur hiérarchique face aux pratiques et outils de gestion, ou plus généralement face aux concepts de gestion : l'acceptation et le rejet. Nous pouvons ajouter à ces deux attitudes « actives » une attitude « passive » de neutralité ou de non-opinion du supérieur hiérarchique face aux pratiques et outils de gestion.

Ainsi, le supérieur hiérarchique peut être tout à fait favorable aux pratiques de gestion et n'avoir aucune difficulté à employer des termes pourtant fortement connotés dans le secteur médico-social « handicap ». Une telle posture est décrite par ce directeur qui fait ici référence au contenu d'une lettre de mission[271] écrite par le directeur général à ses directeurs d'établissement :

> « *Ce mot performance, il était dans notre lettre de mission… et dans notre lettre de mission, ça vient facilement de dirigeants… : "Poser les principes directeurs du pilotage de la performance et de la qualité"* ». **E5**

On constate que ce directeur général emploie les termes « pilotage », « qualité », « performance », ce qui semble montrer qu'il est favorable à la mobilisation de telles pratiques et qu'il incite les directeurs d'établissement à s'inscrire dans ce type de gestion. Ce discours, tout comme le suivant, illustre la posture de supérieurs hiérarchiques favorables à l'outillage de gestion :

> « *On a un directeur général qui nous demande pas mal de choses au niveau de la gestion. Mais il a raison. Quand on parle là pour le coup de rigueur, d'efficience…* » **E8**

> « *Il* (le siège) *me le demande tous les mois avec les indicateurs en termes de CA* [Chiffre d'Affaires]. *Mais CA, ce n'est pas résultat hein. Donc il suit mon activité en termes de CA, de production vendue.* » **E5**

[270] Rappelons ici qu'il s'agit d'attitudes perçues par le directeur d'ESMS.
[271] Lettre que nous avons pu consulter dans le cadre de l'entretien.

Ce rapport favorable du supérieur hiérarchique à certaines pratiques issues du privé est illustré par cet autre directeur d'établissement qui évoque son recrutement après plusieurs années passées comme responsable marketing dans de gros groupes industriels :

> « *Je suis tombé sur M. X, qui est le président, qui vient du privé, qui savait ce que je pouvais amener, et je pense que c'est grâce à lui, parce que je pense que si j'étais tombé sur quelqu'un du médico-social… ça n'aurait pas été la même chose…* » **E23**

Le directeur souligne ici l'existence de « profils de directeurs généraux ». Ces profils renvoient à une description du directeur général vis-à-vis de son comportement « gestionnaire » et de son attitude envers les pratiques et concepts de gestion. Ainsi, le *verbatim* précédent distingue deux profils de directeurs généraux :

- ***« du privé »***, c'est-à-dire des directeurs généraux pratiquant une gestion inspirée du secteur privé et n'ayant pas une attitude négative ou de rejet du secteur privé en général et de ses pratiques de gestion ;
- ***« du médico-social »,*** renvoyant à une perspective de rejet des pratiques et outils de gestion, et plus généralement du secteur privé et des individus qui le composent. Cristallini et Goter-Grivot (2012) mettent en lumière cette posture de rejet général du secteur privé, qui est pour les salariés du secteur médico-social assimilé à des notions économiques, de rentabilité ou de déshumanisation.

Cette distinction de profil se retrouve dans les discours de ces deux directeurs :

> « *LA VIE*[272]*, association de parents, avait quand même la particularité d'avoir un président qui n'était pas parent, un professionnel, donc déjà c'était pas mal. Après on peut en débattre, mais c'était pas mal.* » **E6**

> « *Ce ne sont pas des hommes qui ont une sensibilité pour ce secteur* (Directeurs Généraux)[273]*, ce sont des anciens industriels, des anciens élus… mais qui se sont intéressés à ce secteur sur le tard. Non, de ce point de vue… par contre, on a un siège qui lui est très professionnel avec un DG qui est un ancien DDASS, un ancien directeur d'hôpital, qui est du sérail, qui est du métier.* » **E11**

Ici, le directeur « professionnel » fait référence à un directeur « du privé » inscrit dans une gestion de l'association et de ses problématiques organisationnelles et non dans un discours médico-social militant. Le directeur « parent » fait référence à un directeur ou président du médico-social porté avant tout par des valeurs sociales et le plus souvent peu ouvert à la gestion et à ses outils.

Il est ainsi possible que, dans l'environnement du directeur, la partie prenante « supérieur hiérarchique » ait une attitude plus ou moins positive envers l'outil de gestion, ce qui peut favoriser ou freiner le développement, l'adoption et l'usage de l'outil. Cependant, caractériser uniquement le

---

[272] Nom d'association fictive afin de garantir l'anonymat.

[273] Le directeur utilise le pluriel pour parler des présidences associatives, car l'association est une fusion de deux associations qui ont chacune conservé leur propre bureau.

supérieur hiérarchique par son attitude envers la gestion et ses pratiques pour évaluer son impact sur les pratiques de gestion apparaît limité. En effet, les supérieurs hiérarchiques n'étant pas présents dans l'ESMS, leur seule attitude n'est pas toujours suffisante pour expliquer son impact sur les pratiques de gestion du directeur. Au-delà de l'attitude du supérieur hiérarchique, c'est son implication perçue dans la conception de l'outillage de gestion qui va pouvoir impacter les pratiques de gestion du directeur d'établissement.

b. L'implication dans la conception de l'outillage de gestion du supérieur hiérarchique

Si le supérieur hiérarchique du directeur d'ESMS peut avoir une attitude plus ou moins favorable envers la gestion et les outils de gestion, il peut également s'impliquer plus ou moins dans la conception et la mise en place de l'outil. Dans ce cadre, comme nous l'avons spécifié dans la matrice précédente, il est possible de distinguer deux profils :

- ***« le supérieur s'impliquant dans la gestion »*** : il peut dans ce cadre favoriser ou freiner le développement et l'adoption de l'outil. L'implication peut en effet être un encouragement ou une obligation d'adoption mais également un frein ou une interdiction ;
- ***« le supérieur ne s'impliquant pas dans la gestion »*** : dans ce cadre, le supérieur hiérarchique ne s'intéresse pas à la gestion interne des établissements et services et il ne va ni freiner, ni favoriser l'adoption et le déploiement d'un outil.

Les *verbatims* et situations suivantes illustrent ces deux perspectives. Tout d'abord, lorsque le supérieur s'implique dans la mise en place et le développement de l'outil de gestion.

- ***Cette implication peut freiner, bloquer le développement de l'outil :***

(Développement d'un outil lié à l'absentéisme – Le mode de gouvernance et les pratiques managériales de l'association obligent à une validation de l'outil par la direction générale) *Donc je pense que j'ai mis moins d'une semaine à avoir un « niet ». Ou on m'a dit, un ce n'est pas possible, deux ça ne sert à rien et le directeur général me disant : « Ça ne semble pas très opportun de s'engager là-dedans », « Je ne vois pas l'opportunité et qu'est-ce que c'est que le merdier que vous allez nous foutre… »* **E29**

(Mise en place d'un outil de suivi des plaintes – Le mode de gouvernance oblige à une validation de l'outil par la direction générale) *Donc, d'un commun d'accord avec la direction, j'ai dit : « bon ben maintenant, je vais tenir un cahier de plaintes, je vais les noter, je vais les régler, je vais dire ce que j'ai fait, etc., parce que j'ai envie que ça s'arrête »* **E7**

(Mise en place d'une comptabilité analytique – Le supérieur hiérarchique (siège) bloque la mise en place de l'outil) *On n'a rien là-dessus… alors j'ai mis en place un outil là-dessus, mais le siège m'a dit « arrête »… sauf que le siège ne m'a pas encore donné la capacité d'aller regarder ce qu'il a fait… donc c'est une année difficile pour moi dans le pilotage…* **E15**

(Outil d'évaluation entretien annuel) *Avant que ça se mette en place, j'avais commencé à le faire en interne. (…) Et puis on m'a dit : « Tu arrêtes tout, tu ne fais pas, on va mettre en place une trame associative. » Donc j'ai arrêté.* **E30**

- ***L'implication du supérieur peut également avoir pour objectif l'encouragement, l'obligation, l'harmonisation de l'outil :***

Nous avons mis en place, et c'est d'ailleurs le siège qui a mis en place… des tableaux de bord, qui servent à l'établissement. **E14**

Il y a une partie des tableaux, c'était des maquettes suite à des directives de l'association, puisque l'association fonctionne avec des directives internes. **E2**

Les demandes de congés des personnels, [c'est] *une procédure* [associative] *avec un document, qui, nous, ne nous paraît pas du tout clair. On l'a amélioré, on le comprend tous ici très bien, et au siège on nous dit : « Non, non il nous faut le document officiel ». Ils n'ont pas essayé de le regarder pour se dire : « Merde, c'est vrai qu'il est un peu mieux celui-là ». On s'en fout, on le fait à leur truc.* **E6**

Mais il arrive également que le supérieur hiérarchique laisse le directeur développer son propre outillage dans l'autonomie la plus totale. Dans ce cas, il n'y a aucune implication du supérieur hiérarchique dans la mise en place et le développement de l'outil.

C'est-à-dire que le siège ne donne pas d'outils aux établissements pour tout ce qui relève de notre responsabilité. Ça c'est à nous de développer nos outils, voire faire avec nos collègues si on estime que c'est pertinent. Mais on n'a pas d'outil de gestion propre à l'établissement qui nous est fourni par le siège. **E13**

Chacun des services aujourd'hui reste quand même très autonome dans sa production d'outils… **E15**

Le directeur suivant illustre l'autonomie dont il dispose dans l'adoption et le déploiement d'outil de gestion en prenant l'exemple d'un logiciel de gestion de l'usager mis en place au niveau de l'établissement :

« Par exemple, et là ça a surpris le gars que l'on a rencontré… mais avec le foyer d'hébergement, on va acquérir un logiciel de gestion de l'usager. Bon, ça n'a rien d'exceptionnel, aujourd'hui on bosse avec Word et Excel, donc en termes de gestion documentaire, c'est un peu compliqué quand même. On est passé à l'étape d'après. Je dis que le gars était surpris, celui à qui on va acheter le produit, parce qu'habituellement pour lui, c'était porté par les associations. C'est-à-dire que c'était l'association qui prenait la décision de mettre en place dans l'ensemble de ses établissements « parce que parcours de l'usager unique : je vais à l'IME, je vais à l'ESAT, je vais au Foyer, je pars en retraite, machin… ». Donc je mets en place un outil qui va me permettre de suivre le parcours, tout au long de la vie, quel que soit l'établissement, le service, dans lequel il évolue. Bon, ici il n'y a pas eu l'impulsion associative, sauf que nous, entre foyers et ESAT, on gère les mêmes usagers, on n'a pas… on a les doubles informations, chacun a ses données administratives… mais là, c'est une initiative des établissements. » **E20**

Cet autre directeur souligne son autonomie à la mise en place d'un outil de « CRM » :

> *Donc moi j'avais anticipé en 2005… j'avais un outil de CRM, de gestion de planning et de suivi des usagers que j'avais pris parce que je pense que, dans le pilotage, il en fallait un… et alors en 2010, l'association s'en est emparée pour dire elle aussi : « Il nous faut quelque chose dans ce sens-là. »* **E15**

Enfin, ce dernier directeur regrette une autonomie trop importante[274] dans la conception des outils de gestion, qui conduit les établissements à refaire un travail sans doute déjà réalisé par d'autres établissements. Le directeur déplore ainsi le manque de politique associative d'harmonisation, qui traduit une non-implication du supérieur hiérarchique dans la conception d'outils :

> « *Il y a des moments où on se dit que ça serait bien que l'association propose également un peu des outils pour que chacun de son côté on ne réinvente pas l'eau chaude.* » **E30**

Il apparaît ainsi important d'étudier l'implication des supérieurs hiérarchiques dans le développement et l'adoption des outils de gestion afin de percevoir plus précisément l'impact de cette partie prenante sur les pratiques de gestion du directeur d'ESMS. Cependant, si l'attitude du supérieur hiérarchique envers les outils de gestion et son implication dans la conception et l'adoption de l'outillage de gestion peuvent expliquer un certain nombre de freins et d'incitations à l'adoption et à l'usage des outils, elles n'expliquent pas tout. En effet, afin de comprendre l'impact du supérieur hiérarchique sur les comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion du directeur d'ESMS, il est également nécessaire d'étudier son implication dans la gestion des établissements ainsi que le niveau de délégation qu'il laisse au directeur d'ESMS. Nous distinguons donc ici :

- « l'implication dans l'outillage de gestion » : frein ou encouragement à l'adoption ou à la conception d'un outil de gestion ;
- « l'implication dans la gestion des établissements ou dans les problématiques de gestion » : latitude laissée au directeur dans la prise de décision, implication dans la gestion interne de l'établissement par le supérieur hiérarchique.

c. *L'implication des supérieurs hiérarchiques dans la gestion des ESMS et impact sur le niveau de délégation dont bénéficie le directeur*

Il est possible que, malgré une « non-implication » du supérieur hiérarchique dans la conception et l'adoption des outils de gestion, le directeur d'établissement perçoive des normes sociales dans ses comportements d'adoption et d'usages des outils de gestion. Cela est valable quelle que soit l'attitude (favorable ou défavorable) du supérieur hiérarchique vis-à-vis des outils de gestion. L'un des principaux critères permettant d'évaluer l'impact de la partie prenante « supérieur hiérarchique » sur les pratiques de gestion du directeur d'ESMS est « l'implication de ces supérieurs hiérarchiques

[274] Perçue comme un délaissement de l'établissement par le supérieur hiérarchique.

dans la gestion des ESMS » qui traduit le niveau de délégation dont bénéficie le directeur. Il est en effet tout à fait possible qu'un supérieur hiérarchique à l'attitude positive envers les outils de gestion et ne s'impliquant pas dans le développement et l'adoption des outils soit porteur d'une norme négative à l'adoption et aux usages si le directeur ne possède aucune latitude sur la gestion de la problématique.

À l'inverse, un supérieur hiérarchique peut avoir une attitude négative envers un outil mais laisser toute latitude au directeur au sein de sa structure, ce qui aura pour conséquence une perception réduite ou inexistante des normes sociales par le directeur sur ses comportements d'adoption ou d'usage de l'outil.

Partant de ces constats, il est possible de distinguer deux attitudes du supérieur hiérarchique :

- ***le supérieur hiérarchique n'accorde aucune ou peu de délégation à son directeur***. Il est dans ce cadre fortement impliqué dans la gestion de l'ESMS, ce qui oblige le directeur d'établissement à demander l'avis ou à obtenir l'aval du supérieur pour toute prise de décision propre à la gestion interne de l'établissement (1.),
- ***le supérieur hiérarchique accorde toute délégation à son directeur***. Cette posture caractérise un supérieur hiérarchique qui n'intervient dans aucune prise de décision relative aux problèmes de gestion interne à l'établissement (2.).

1. <u>Le supérieur hiérarchique n'accorde aucune ou peu de délégation au directeur d'ESMS</u>

On a un président qui est très directif, et en opposition avec nos méthodes de management avec tout ce que l'on fait nous dans les autres structures… résultat, des fois ça ne va pas trop. **E22**

L'association où j'étais en poste avant elle est conçue comme ça… elle est sur ce modèle. C'est-à-dire que les directeurs d'établissement, ils n'ont pas mot au chapitre et le CPOM, c'est le DG qui l'a négocié. Et chaque début d'année, quand il a sa notification, son budget global, il rassemble ses directeurs, ils sont je sais plus combien, une vingtaine, et il leur distribue les cartes. Et ils n'ont rien à dire.
Je pense que dans [ces associations], *et c'est culturel, les sièges considèrent les chefs d'établissement (s) comme des super chefs de service. Et ils le disent clairement, ça ne les gêne pas et ils n'ont pas de problème avec ça. (…)*
Ils sont là (les DG) *à leur siège à dire à leurs directeurs d'établissement qui sont en fait des chefs de service, toi tu auras tant, toi tu auras ça, toi, ben ton éduc je vais le mettre chez machin parce qu'il en a besoin. Et l'autre, il n'a rien à dire, il ferme sa gueule, sinon il dégage. Donc là effectivement, le rapport de force, il est tel que les directeurs en poste dans les établissements, ils ne peuvent pas avoir ces prérogatives-là et tous ces outils de gestion. Ils ne les auront jamais parce que le siège les empêchera de les avoir. À l'extrême, s'il y a des directeurs qui ont des velléités de s'intéresser à ces outils de gestion-là, on les remet gentiment à leur place. Je vous en parle parce que le nouveau DAF qui vient d'arriver chez nous, je pense qu'il est dans cette logique-là, et il ne va pas tarder à se faire remettre en place. Si ce n'est pas par les directeurs d'établissement, ça va être par le DG lui-même.* **E11**

Le suivi de la gestion, et c'était un petit peu mon interrogation au téléphone lorsque l'on s'est parlé, c'est qu'aujourd'hui elle nous échappe en partie la gestion de nos structures. Quand je dis en partie, je vais peut-être caricaturer les choses, mais quasiment complètement… On va finir dans nos établissements sans plus avoir de comptable dans nos structures avec cette centralisation. **E14**

La vie gestionnaire des établissements est sous vision de l'association et de la DAF maintenant. Validée en commission de gestion, remontée au bureau, présentée en CA [Conseil d'Administration] *et votée en AG. En fait, c'est très pyramidal, dans le sens bas, haut.* **E2**

Ben ici, on ne remplace pas… enfin ce n'est pas ma politique… [275] **E22**

(Le budget et le suivi budgétaire) *Donc c'est déjà un outil externe dans sa conception et c'est un enrichissement uniquement interne. Alors moi, j'ai connu un enrichissement avec une forte autonomie du directeur sur le gestionnaire précédent (ancienne présidence et direction associative) et maintenant une absence manifeste d'autonomie, ou finalement… en fait, le siège joue maintenant le rôle de la DDASS, il donne un taux directeur, impose un cadre précis et le siège est plus pénible que la DDASS. La DDASS, ça fait des années qu'elle ne rentre plus dans le détail des comptes. Mais là, il faut bien justifier le salaire de ses contrôleurs de gestion, donc là si je vous donne un exemple, sur un budget de 6 millions d'euros, au dernier budget, nous avons passé 30 minutes sur le compte « couches d'aisance » pour les adultes handicapés parce que le contrôleur de gestion me questionnait parce que je mettais un volume double que l'année d'avant, mais que le volume… je mettais 4 cette année, alors que j'avais mis 2 l'année d'avant et 6 l'année encore avant… bon... Moi l'explication est simple, c'est quelque chose d'assez aléatoire en fonction des clients que l'on a. Mais la plaisanterie si vous voulez, c'est que je vous parle d'un budget de 1 600 euros à la place de 800 euros. Donc nous avons passé 30 minutes sur « fallait-il mettre 800 ou 850 ou 1 600 ? ». Il y a des années que la DDASS n'aurait pas… donc pour vous dire, en termes d'outils c'est un outil alimenté à l'intérieur, mais extrêmement encadré par les services administratifs du siège.* **E29**

2. <u>Le supérieur hiérarchique accorde toute délégation au directeur d'ESMS</u>

Donc moi, dans mes attributions, j'ai plein de tâches qui aujourd'hui sont retirées aux directeurs et appartiennent au directeur général et quand l'ARS sollicite un directeur général, en général, le DG se retourne sur ses directeurs et dit « il me faut ça pour telle date et pour telle date », et le directeur, il remonte ça vite fait parce qu'il est aux ordres un petit peu. **E27**

Parce que le DG tient beaucoup à ça, que dans nos délégations on ait une liberté totale. Par contre, le jour où ça clashe, il faut assumer quoi. Mais on a une délégation extrêmement large (…). Le DG, il s'occupe de l'asso et il s'en occupe à temps plein, du développement de l'asso. Nous, on s'occupe de nos établissements et il ne veut pas en entendre parler à la rigueur. **E11**

Ah ben moi, j'ai une délégation totale du conseil d'administration, donc j'ai la délégation de la fonction employeur. **E21**

Ces deux attitudes du supérieur hiérarchique peuvent varier en fonction de la problématique de gestion. Il apparaît ainsi que certaines problématiques de gestion sont moins déléguées que d'autres.

[275] Le directeur tient ce discours pour justifier qu'il n'a pas d'outil lié aux remplacements ou au coûts de remplacement. Comme il ne peut pas remplacer le personnel (pas d'autonomie de gestion), il ne perçoit pas l'intérêt de mettre en place un outil de gestion.

C'est notamment le cas des investissements, ce qui a pour conséquence de normer négativement les comportements d'adoption et d'usage des outils :

> *Par exemple, pour les investissements (…), on le propose à notre Conseil d'Administration qui valide ou pas.* **E6**
>
> *On doit demander, rendre des comptes à l'association pour faire les investissements. Donc, là je voulais faire les travaux de restauration petit à petit de l'établissement, et M. X, notre président, a d'autres projets, et donc il me les bloque pour l'instant. Donc ça peut être bloqué, on n'est pas complètement libre… même si on nous dit qu'on gère notre budget, on n'est pas complètement libre…* **E23**

Ainsi, il apparaît que les normes sociales perçues par le directeur d'établissement en provenance du supérieur hiérarchique sont en fait construites à partir de trois dimensions :

- l'attitude du supérieur hiérarchique face à la gestion et aux outils de gestion ;
- l'implication du supérieur hiérarchique dans le développement et l'adoption de l'outil de gestion ;
- l'implication du supérieur hiérarchique dans la gestion interne de l'établissement (implication dans la prise de décision).

Ces trois dimensions construisent des profils de supérieurs hiérarchiques qui vont être à l'origine de normes sociales perçues par les directeurs d'ESMS. Ces normes sociales perçues peuvent prendre plusieurs formes, de l'interdiction à l'obligation d'adoption en passant par des freins et encouragements. Elles caractérisent la latitude du directeur d'ESMS à adopter et utiliser un outil de gestion.

d. Les supérieurs hiérarchiques à l'origine de Normes Sociales Perçues par les directeurs d'ESMS

Les normes sociales perçues résultent d'une attitude et d'un comportement des supérieurs hiérarchiques croisés avec leurs capacités d'influence. Or, le lien hiérarchique entre le directeur d'établissement et le supérieur hiérarchique confère à ce dernier une capacité d'influence difficile à remettre en cause par le directeur d'établissement qui est donc soumis au comportement et à l'attitude du supérieur hiérarchique.

Il est possible de mettre en exergue trois natures de normes sociales perçues en provenance du supérieur hiérarchique :

d.1. Des normes sociales s'inscrivant dans un encouragement, une obligation à l'adoption et à l'usage d'un outil

> **(À propos d'un outil d'évaluation des coûts de l'absentéisme)** *Le directeur général (…) a demandé à ce qu'au niveau local* [établissement] *ce soit utilisé.* **E29**

Ce discours du directeur d'établissement est confirmé par le directeur général que nous avons pu rencontrer :

> **(À propos d'un outil d'évaluation des coûts de l'absentéisme)** *Je n'ai jamais eu de problème avec cet outil, j'ai tout de suite indiqué aux directeurs que c'était un outil comme un autre, qu'ils étaient responsables de l'argent de l'établissement et qu'ils devaient se servir de cette information.* [276] **EDG1**

Cet autre directeur souligne des normes sociales visant à imposer l'adoption d'un outil :

> **(À propos d'un outil de facturation et d'évaluation de l'activité)** *Le siège s'est emparé de cette situation et a dit : « Il y aura un outil de pilotage. »* **E15**

Ce même directeur mentionne des normes sociales qui cherchent à imposer une fréquence d'usage et de *reporting* :

> **(À propos d'un outil de suivi budgétaire et suivi de trésorerie)** *Donc ça, on le fait une fois par mois parce que maintenant, on a une obligation de prévision de trésorerie, parce qu'on n'a plus aucun argent, donc on a une obligation de faire des tableaux pour le siège. Mais donc on a une obligation d'être très fiable dans nos besoins à venir et au regard de nos comptes, parce que de toute façon, on aura à remplir des tableaux pour se faire mettre à disposition une trésorerie. Donc on est obligé d'être raccord là-dessus.* **E15**

Cependant, les normes sociales perçues ne s'inscrivent pas toujours dans une optique favorisant l'adoption de l'outil, qu'il s'agisse d'un encouragement ou d'une obligation.

d.2. Des normes sociales visant à freiner, interdire l'utilisation d'un outil

Les normes sociales de nature défavorable peuvent se traduire à un double niveau. Ainsi, la notion de frein ou d'interdiction peut faire référence à l'adoption de l'outil mais également à l'usage de l'outil. Comme nous l'avons déjà explicité, il est important de distinguer ces deux phases. Le *verbatim* suivant illustre un frein à l'adoption :

> **(À propos d'un outil de suivi et de facturation de l'activité)** *Alors. Je me suis heurté à des difficultés avec l'association effectivement quand je suis arrivé, parce qu'on est sur des volumes… on a des personnes ici qui sont là 365 jours par an. Qui ne sortent jamais, pas de famille, et l'on est sur des personnes qui sont bien au-delà du cadre et du règlement intérieur, parce que chez nous on a 21 jours de vacances annuels et on a la possibilité de faire des ponts, et un week-end sur deux on sort. Ça, c'est le cadre. Sauf que* [dans le cadre] *du projet personnel individuel, ben on estime que des résidents sont mieux dans leur famille, maintiennent du lien, donc ils sortent tous les week-ends. Donc on a des résidents qui sont là toute l'année, d'autres qui sont là très en deçà de ce qui est autorisé, voire largement en deçà. Donc on est sur… l'idée que j'avais proposé c'est : « Les résidents sortent comme ils veulent, mais nous on maintient le minimum. » C'est-à-dire que, quand ils vont chez eux, parce que c'est dans le cadre éducatif et que ce n'est pas prévu, enfin que ce n'est pas lié au règlement de fonctionnement, on fait payer le prix de journée. Sauf que ça, ce n'est pas inscrit dans le plan d'action sociale du conseil général, donc c'est illégal, donc je ne peux pas le faire. Donc je me suis rapproché de*

[276] Rencontre du directeur général pour compléter les propos du directeur d'ESMS tenus sur certaines problématiques de gestion – *Verbatim* pris en note.

l'association en disant : « Il y a quand même un truc, quand j'amène mon môme à l'internat, s'il est malade et que je le garde chez moi, on me facture quand même à la fin de l'année. » Donc c'était grosso modo, de payer la place… donc ça a été refusé…(…) Je l'aurais fait si on m'avait donné l'accord. Je l'aurais calculé, mis en place, si on m'avait dit : « Ouais, vous avez raison, le minimum c'est 50 jours de présence par an, donc vous calculez et on refacturera derrière. » Bon là, ce n'est pas le cas, on m'a dit « Laissez tomber, ça va poser trop de difficultés », donc je ne l'ai pas fait. **E21**

La norme sociale concerne ici la conception et la mise en place de l'outil au sein de l'organisation. Cela illustre que le supérieur hiérarchique s'implique directement à la fois dans la gestion de la problématique mais également dans la conception et la mise en place des outils de gestion. Il arrive cependant que le frein ou l'interdiction ne porte pas sur l'existence ou l'adoption de l'outil mais sur la gestion de la problématique, ce qui impacte directement certains usages :

(À propos d'un outil d'évaluation et de mesure de l'absentéisme) *Là où je ne peux pas m'en servir ici c'est que je n'ai pas toute latitude pour le pouvoir disciplinaire. C'est-à-dire que l'objectif quand même de la fiche de poste, c'est que si vous n'êtes pas dans votre mission ou que vous ne la réalisez pas, que je puisse intervenir pour sanctionner quelque chose. Or, je n'ai pas les coudées franches pour sanctionner. Mon employeur ne m'a pas donné les coudées franches pour sanctionner.*
(…)
C'est nouveau. Il y avait une autre posture avant et là… là… on m'a demandé de ne pas intervenir sur certaines personnes, donc voilà, c'est bidon. **E25**

(Le directeur propose un outil d'évaluation du coût de l'absentéisme) *Le nouveau DG m'a dit « oui, oui ,oui… c'est intéressant mais pas d'emmerdement… ». Nous allons demander à monsieur le DAF de le faire pour les autres établissements, mais que ce n'était pas spécialement utile que les autres collègues directeurs soient au courant… associés… que le DAF allait lui sortir tout ça et qu'il en verrait l'utilité. Puis il m'a demandé ce que j'en avais fait au niveau de la boutique… donc je lui ait dit : « ce n'est pas simple, parce qu'il y a de la réticence, j'ai l'impression que la plupart de mes collègues ne sont pas trop pour… »… et donc il m'a dit « d'accord, il ne faudrait pas que ça se répande trop ». Donc l'étude a été faite pour les autres établissements* (mais) *là il ne fallait pas que ça passe à l'étape « action ». Je peux le regarder dans mon bureau ou en parler avec les collègues directeurs, mais c'est tout.* [277] **E29**

Dans ces deux *verbatims* traitant d'un même outil de gestion, le frein perçu n'est pas sur l'adoption de l'outil (ce dernier est bien présent dans l'organisation) ni sur l'intégralité des usages (il apparaît effectivement que le directeur peut suivre aisément cet outil de gestion, voire communiquer à ce sujet à son supérieur hiérarchique). Les normes sociales portent sur certains usages en particulier, et notamment ceux de type pilotage, prise de décision et dialogue avec les parties prenantes internes. On retrouve cette situation avec d'autres outils de gestion comme l'illustre ce *verbatim :*

[277] Ce directeur a été confronté à des normes sociales différentes concernant cet outil de gestion car le supérieur hiérarchique (directeur général) a changé plusieurs fois.

(À propos d'un outil de pilotage et suivi des investissements) *Ah… parlez-m'en des investissements… comme on est en négociation CPOM, on nous avait demandé de ne pas faire d'investissement sur l'année de négociation, du coup on n'en a pas fait et j'avais un PPI qui se terminait et… donc j'ai retravaillé un nouveau PPI que notre DG nous a demandé de ne pas envoyer au dernier moment parce qu'il est en négociation, donc voilà… donc année transitoire ou j'ai juste repeint un bout de couloir… donc voilà… ça m'a bien énervé.* **E17**

Dans le cadre de cet outil, ce n'est pas l'adoption de l'outil qui est contraint mais les usages interactifs à destination des parties prenantes externes.

Cependant, si les normes sociales perçues caractérisant un frein ou un encouragement à l'adoption et à l'usage d'un outil de gestion sont les plus évidentes à mettre en exergue dans le discours des directeurs d'ESMS, il est également possible de souligner des situations où le directeur ne perçoit aucune norme sociale en provenance de son supérieur hiérarchique.

d.3. Pas de norme sociale perçue : une situation qui traduit le plus souvent des délégations importantes pour le directeur d'ESMS

Les deux *verbatims* suivants illustrent le fait que les directeurs d'ESMS ne subissent pas toujours des normes sociales sur leurs outils ou pratiques de gestion. Ces situations traduisent une latitude managériale forte du directeur d'ESMS :

Mais oui, on a de fortes délégations… les investissements, les ressources humaines, les budgets, les sanctions… bon c'est bien et ce n'est pas bien. Bon je vois, là où j'étais avant, les investissements, ce n'était pas les établissements, c'était le DG qui les validait… ce qui n'est pas illogique… trésorerie consolidée associativement… Bon, ça ne me perturbait pas plus que ça, sauf qu'en ESAT, il y a une dimension commerciale et que des fois, vous devez attendre trois mois la décision du DG pour acheter un camion et entre-temps, le client il s'est barré et vous avez perdu le marché. Donc en terme commercial, notamment, c'est pas très pragmatique, pas très opérationnel. Mais c'était très confortable pour un directeur. « Je n'ai pas à me prendre la tête avec ma trésorerie, c'est le DG qui décide, l'association qui gère », donc ça demande moins de compétence finalement, moins de risque, moins d'anxiété. Ici, si demain je veux investir 100 000 euros dans un camion, j'investis 100 000 euros dans un camion quoi. Je ne vais pas me prendre la tête pour savoir si le DG est d'accord, pas d'accord. Donc ça, c'est bien. Enfin c'est bien si vous avez de l'argent déjà… mais ça peut, voilà… mais voilà on est très autonome. **E20**

Bon nous on est dans une association où on a quand même une sacrée autonomie dans le boulot, mais je vais le dire comme ça, mais c'est quand même vachement bien parce que vous pouvez vous permettre des délires et essayer d'innover. Alors que sinon, vous êtes dans un fonctionnement, c'est le saint siège qui définit la ligne… ça doit être sécurisant. **E31**

Le fait qu'aucune norme sociale en provenance du supérieur hiérarchique ne soit perçue peut s'expliquer principalement par deux raisons :

- ***Une latitude ou délégation très importante laissée au directeur.*** Le supérieur hiérarchique n'intervient ni dans la conception et l'adoption de l'outil, ni dans la gestion interne de l'établissement.

- ***Une concordance entre la posture du supérieur hiérarchique et du directeur d'ESMS.*** En effet, les normes sociales en provenance des parties prenantes sont perçues car elles sont en opposition avec les propres attitudes ou opinions du directeur. Cet état de fait renvoie au concept de dissonance cognitive (Festinger, 1957) et à la relation qui existe entre des couples de cognition (Tahssain et Boisard-Castelluccia, 2010). Ainsi, si le directeur est favorable à l'outil, il percevra plus facilement une norme sociale négative qui dissone par rapport à sa propre attitude qu'une norme sociale positive. À l'inverse, si le directeur est plutôt défavorable à l'adoption et à l'usage d'un outil, il ne percevra pas de norme sociale provenant de son supérieur hiérarchique si lui-même est défavorable à l'outil, mais il en percevra si le supérieur hiérarchique y est favorable. Les normes sociales perçues dépendent donc à la fois du supérieur hiérarchique et du directeur d'établissement. Ce dernier point souligne la nécessité d'étudier les normes sociales perçues par le directeur et non une attitude ou un comportement général du supérieur hiérarchique face à l'outil de gestion.

e. Impact théorique des différentes postures des supérieurs hiérarchiques sur l'adoption et l'usage des outils de gestion par les directeurs d'ESMS

Si les normes sociales en provenance des supérieurs hiérarchiques peuvent être de plusieurs natures, l'impact théorique qui en découle sur les pratiques de gestion est tout aussi varié. Nous en proposons ici une synthèse sous forme d'hypothèses :

Attitude du supérieur hiérarchique face à l'outil et la problématique de gestion	Adoption de l'outil (présence de l'outil)	Impact théorique du supérieur hiérarchique sur le statut d'adoption et les usages de l'outil par le directeur d'ESMS								
		Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi / simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / cadrage / dialogue interne	Légitimation interne	Accompagnement de la mutation / apprentissage	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / réponse à une demande externe / légitimation externe
Favorable à l'outil (encouragement, incitation ou obligation)	0/+/++	--/-/0	0/+/++	0/+/++	0/+/++	0/+/++	0/+/++	0/+/++	0/+/++	0/+/++
Défavorable à l'outil (découragement, frein, interdiction)	--/-/0	0/+/++	--/-/0	--/-/0	--/-/0	--/-/0	--/-/0	--/-/0	--/-/0	--/-/0
Implication dans la gestion interne de l'établissement	-/0/+	-/0/+	-/0/+	-/0/+	-/0/+	-/0/+	-/0/+	-/0/+	-/0/+	-/0/+
Attitude neutre face aux outils et non-implication dans la gestion interne de l'établissement	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Légende: **0** : Pas d'effet sur le comportement (adoption ou usage) en question — **--** : Effet de type interdiction sur le comportement en question — **-** : Effet de type frein sur le comportement en question
+ : Effet de type encouragement ou incitation au comportement en question — **++** : Effet de type obligation sur le comportement (adoption ou usage) en question

Tableau 96 : *Impact théorique du comportement et de l'attitude des supérieurs hiérarchiques sur le statut d'adoption et les usages de l'outil par le directeur d'ESMS*

Plusieurs remarques sont nécessaires pour comprendre cette matrice. D'une part, il ne s'agit pas ici de statistiques sur les comportements observés dans le cadre de nos entretiens mais d'une modélisation qualitative de l'impact de l'attitude du supérieur hiérarchique vis-à-vis de l'outil de gestion sur les normes sociales perçues par le directeur d'établissement. D'autre part, la matrice se lit de la façon suivante :

- Exemple concernant la première ligne et la colonne « Adoption » : « *Une attitude favorable à l'outil de la part du supérieur hiérarchique peut se traduire par la perception du directeur de normes sociales inexistantes sur l'adoption (0), par la perception d'une norme sociale de nature à inciter l'adoption (+), par la perception d'une norme sociale qui oblige à adopter l'outil de gestion (++).* » Cette perception va dépendre du comportement du supérieur hiérarchique (incitation ou obligation), de sa capacité à influencer les pratiques du directeur mais également de la consonance ou dissonance entre l'attitude du supérieur hiérarchique et celle du directeur vis-à-vis de l'outil de gestion.
- Exemple concernant la deuxième ligne et la colonne « Outil d'analyse ou diagnostic » : « *Une attitude défavorable du supérieur hiérarchique peut se traduire pour le directeur d'ESMS par la perception d'aucune norme sociale sur un usage de l'outil de type « analyse ou diagnostic » (0), la perception d'une norme sociale visant à freiner l'usage en question (-), la perception d'une norme sociale visant à interdire l'usage en question (--).* » De la même façon, cette perception va dépendre du comportement du supérieur hiérarchique (peu favorable ou totalement défavorable), de sa capacité d'influence et du degré de consonance ou de dissonance entre le supérieur hiérarchique et le directeur d'ESMS.
- Exemple concernant la troisième ligne et la colonne « Outil utilisé pour du suivi / simple information » : « *Une implication du supérieur hiérarchique dans la gestion interne de l'établissement peut conduire le directeur à percevoir une norme sociale « freinant » l'usage en question (-), une norme sociale « encourageant » l'usage en question (+), ou aucune norme sociale (0).* »
- Exemple concernant la quatrième ligne et la colonne « Légitimation interne » : « *Une attitude et un comportement neutre du supérieur hiérarchique vis-à-vis de l'outil de gestion et de la problématique de gestion conduit le directeur d'ESMS à ne percevoir aucune norme sociale en provenance de cette partie prenante.* »

Ainsi, lorsque les normes sociales perçues sont de type ***encouragement*** ou ***obligation à la mise en place*** et découlent d'une attitude positive du supérieur hiérarchique envers l'outil de gestion, il apparaît que l'adoption et les usages de l'outil sont favorisés ou imposés.
À l'inverse, lorsque l'attitude du supérieur hiérarchique est plutôt négative et conduit le directeur d'ESMS à percevoir des normes sociales de type **frein** ou **interdiction**, l'adoption comme l'ensemble des usages semblent pouvoir être fortement freinés ou interdits.
Une implication du supérieur hiérarchique dans la gestion interne des ESMS peut conduire à des impacts relativement différents selon la perception d'un tel mode de gouvernance par le directeur d'établissement. Ainsi, le directeur peut percevoir cette implication comme une incitation à une

gestion accrue de cette problématique[278] ou, au contraire, comme une déresponsabilisation l'incitant à ne pas étudier la problématique de gestion et donc à ne pas adapter ou utiliser d'outil destiné à la gestion de cette problématique.
Enfin, une attitude neutre du supérieur hiérarchique permet au directeur d'établissement de conserver sa latitude gestionnaire.

Les usages de type suivi, analyse, prise de décision, dialogue interne et externe, accompagnement de la mutation sont difficilement imposables au directeur d'ESMS mais peuvent être fortement encouragés. En effet, rien n'empêche le directeur, une fois l'outil adopté, de ne pas l'utiliser ou, en cas de demande de rendu compte, de déléguer l'alimentation de l'outil à une fonction support. Cependant, si le directeur n'y est pas obligé, il peut être fortement incité à avoir de tels usages.

Nous avons montré que le supérieur hiérarchique peut être à l'origine de variations dans les pratiques de gestion du directeur d'ESMS. Cette partie prenante qui apparaît comme l'une des plus importantes pour expliquer les comportements d'adoption et d'usages des outils de gestion par les directeurs n'est cependant pas la seule. Les salariés (subordonnés) de l'établissement semblent également jouer un rôle important.

3.3.1.2. Les attitudes des salariés envers les pratiques et l'outillage de gestion créent des normes sociales qui peuvent impacter les pratiques de gestion des directeurs d'ESMS

Afin de comprendre dans quelle mesure les salariés peuvent impacter ou non les pratiques de gestion des directeurs d'ESMS, il nous paraît opportun, tout comme pour les directeurs d'établissement, de mettre en exergue des profils d'attitude des salariés face aux concepts et outils de gestion.
Si Cristallini et Goter-Grivot (2012) mettent en exergue une attitude globalement négative des salariés des ESMS envers les concepts et outils de gestion, il semble que la généralisation ne soit pas si évidente. Ainsi, si certains directeurs caractérisent le comportement des salariés comme relativement défavorable aux concepts et outils de gestion, d'autres soulignent que l'attitude des salariés est l'ignorance, tandis que d'autres encore soulignent qu'ils peuvent être à l'origine de demandes en outils et en informations.
Notons cependant que, dans nos entretiens, les attitudes perçues d'opposition ou d'ignorance sont les plus fréquentes. Après avoir illustré ces différentes postures et certaines raisons explicatives (a.), nous caractériserons les capacités d'influence des salariés (b.), ce qui nous permettra d'expliciter les normes sociales perçues par les directeurs d'ESMS en provenance de la partie prenante « salariés ».

[278] Le fait que le supérieur hiérarchique suive cette problématique peut signifier aux yeux du directeur qu'elle est importante et qu'il faut donc y consacrer du temps.

a. Des attitudes variées des salariés face aux concepts et outils de gestion

Pour comprendre l'existence de normes sociales divergentes en provenance des salariés, il faut étudier l'attitude de ces derniers face aux concepts et outils de gestion. Il apparaît que ces attitudes peuvent être variées. Nous proposons une classification de ces postures :

Attitude générale face aux outils et concepts de gestion	Verbatims illustratifs
Opposé / rejet des concepts et des outils de gestion	**(À propos d'un outil de type « Grille d'évaluation des salariés – entretien individuel »)** *Alors je fais l'entretien de mes subordonnés directs et quelques entretiens difficiles que je fais avec eux et ensuite je leur impose les entretiens, parce que ça, sinon, personne ne les ferait. Et là on est vraiment dans le médico-social : « Ça ne sert à rien », « On n'a pas besoin de ça», « Pourquoi on va fixer des objectifs », « On ne va pas évaluer les gens… ». Donc là vraiment, on est dans le blocage complet.* **E23** **(À propos des outils de gestion de façon générale)** *La grosse difficulté c'est que les outils n'ont pas été acceptés en tant que tels. Ils ont toujours été mis sur un versant financier. D'ailleurs, on parle d'outil de gestion. Et en mettant derrière gestion, le budget. Alors que la gestion, ce n'est pas que le budget. Ben non. Mais c'est ça le problème, c'est qu'on ne l'a vu que par une approche financière.* **E2** *Je dirais que le management fait partie des mots qui pourraient fâcher dans le médico-social. C'est-à-dire que l'on n'est pas dans cette habitude de management, de gestion, d'efficacité, de production…* **E9** **(À propos d'un outil de gestion de l'absentéisme)** *Le document est transmissible… il est public… donc on l'aborde, mais sans commentaire. Car l'absentéisme, maladie, il y a toujours une connotation de reproche ou de menace… c'est le chapitre qui est le plus tabou.* **E26** **(À propos du concept d'efficience)** *Houlala, non surtout pas. C'est un terme qu'on utilise pour moi et que moi je dois gérer, mais que je n'utiliserai jamais avec les salariés. Parce que justement, eux, ils sont en prise directe avec les enfants, eux ils sont dans l'humain et leur parler d'efficacité dans l'humain… je vais tout de suite au casse-pipe, directement…* **E10** **(À propos des concepts de gestion de façon générale)** *Oui, ben, disons que là on est dans un milieu social, éduc… qui rejette tout ce qui est gestion, entreprise… entreprise c'est un gros mot… donc voilà… on est dans un choc culturel…* **E1**
Pas intéressé / pas concerné (de pas intéressé à rejet)	**(À propos de la comptabilité analytique)** *Moi ça m'intéresse, mais si ça m'intéresse, ça n'intéresse que moi. Le problème c'est que personne… personne ne s'intéresse à ça… ce n'est pas une préoccupation dans le service. Il n'y a que le directeur qui peut être préoccupé par ça.* **E23** **(À propos des outils de gestion de façon générale)** *Mais j'ai l'impression, et c'est un petit peu dommage, mais que pour eux, mis à part donc ces quelques éléments que je donne, « la gestion c'est le directeur. Le directeur il s'en sort, on sait… ça va, il doit avoir ses outils, son expérience, et on sait que notre établissement il est sain… donc pourvu que ça dure… »* **E9**

	(À propos des outils de gestion de façon générale) *Les outils de gestion, ce qui peut être intéressant, c'est effectivement, comment dire, en dehors de l'équipe de direction, il y a à la fois des sentiments qui sont un peu ambivalents. C'est de dire « nous la gestion, quelque part, ça ne nous regarde pas, c'est à vous de nous dire où on en est, ou ce qu'on peut faire et tout… » Il y a un jeu un peu dialectique : « oui, ben on en voudrait plus, et puis vous êtes là pour nous dire qu'il y en a plus »… enfin voilà en clair. « Mais la gestion ce n'est pas notre problème… parce que nous on est éducateur… on est là pour mettre en place… »* **E3**
Pas opposé aux concepts et outils de gestion – Intérêt croissant pour ces problématiques	*Non maintenant, ça va. Le management, ils se surprennent des fois eux-mêmes à l'employer. Non, c'est quelque chose qui passe bien* **E6**
Demandeurs d'outils de gestion	**(À propos d'un outil de calcul de la rentabilité / calcul de coûts)** *Oui. Oui. Parce que les moniteurs disaient : « Mais vous nous dites ça de temps en temps… vous êtes bien, vous n'êtes pas bien, mais nous on voudrait avoir quelque chose qui soit accessible pour nous, que ça nous parle.* » **E5**

Tableau 97 : *Profils d'attitudes des salariés d'ESMS face aux concepts et outils de gestion*

Ces multiples attitudes des salariés face aux concepts et outils de gestion traduisent des différences de culture au sein des établissements. Ainsi, il apparaît que, selon la dominante professionnelle de l'organisation, les salariés présenteront une attitude plus ou moins favorable aux outils de gestion. Plusieurs situations de notre panel permettent d'illustrer nos propos.

Tout d'abord, le cas d'un foyer de vie[279], historiquement foyer « sanitaire »[280], devenu depuis 2009 un foyer « médico-social »[281]. Ce foyer ouvert depuis plus de trente-cinq ans au moment de notre étude s'est construit dans une culture sanitaire et ses obligations en termes d'outils de gestion :

> *C'est un établissement qui, par le passé, avait une activité qui était sanitaire, donc avec toutes les obligations liées au sanitaire, et notamment le suivi administratif et financier.* **E32**

Le champ du sanitaire étant « soumis » depuis maintenant plusieurs décennies à certaines pratiques de gestion (évaluation qualité, calcul de coûts, etc.), les salariés sont habitués à l'utilisation d'un vocabulaire gestionnaire et n'apparaissent pas aux yeux du directeur comme réticents aux principes de gestion et à l'outillage.

> ***(Évaluation qualité – Satisfaction des personnes accueillies)*** *En fait, ce sont des choses qui étaient obligatoires à l'époque où on avait l'accueil temporaire qui était dans le champ sanitaire. Donc on avait les commissions classiques du champ qui existaient et quand on est repassé dans le champ médico-social avec cet agrément, on a décidé de conserver les mêmes types de commission et d'outil pour avoir une veille permanente. Un peu toujours dans le cadre de la démarche qualité aussi. (…) Mais ça ne fait pas question hein.* **E32**

[279] Accueil d'adultes handicapés ne pouvant travailler (handicap fort).
[280] Rattaché à l'environnement et aux contraintes institutionnelles « sanitaires ».
[281] Rattaché au secteur et aux contraintes institutionnelles « médico-sociales ».

À ce titre, le directeur évoque d'ailleurs la prégnance du sanitaire dans la structure et la difficulté à ré-intégrer une culture « médico-sociale » en donnant plus de parole aux salariés du versant « social et médico-social » :

> *Après, la complication ici, c'est de réinjecter du médico-social dans cet environnement très sanitaire quoi.* **E32**

Dans cette structure, la culture dominante des salariés s'inscrit dans un versant sanitaire qui semble moins en rejet de certaines pratiques de gestion. Le directeur n'apparaît pas freiné par ses salariés et n'évoque à aucun moment des réticences à la mise en place d'outils ou des difficultés à aborder certains concepts. Il ne s'agit pas ici de compétences accrues des salariés ou de salariés « meilleurs » que d'autres, mais simplement d'un rapport à la gestion apparemment moins « connoté[282] » qu'au sein du secteur médico-social « handicap ».

Ainsi, poser que les outils de gestion sont toujours perçus de façon négative par les salariés du secteur médico-social « handicap » ne semble pas tout à fait juste. En effet, dans certains établissements, une part importante des salariés n'apparaît pas comme opposée aux concepts de gestion et peut même y être favorable au point de souhaiter obtenir des *informations de gestion* ou la mise en place d'outils pour leur suivi. De telles situations sont relevées dans un unique type d'établissement : les ESAT[283]. Ces établissements, en dehors de leur activité spécifique[284], se caractérisent par leur type de personnel et le comportement de ces derniers :

> **(À propos des concepts et outils de gestion)** *En ESAT, je trouve effectivement que les professionnels que l'on a, ils viennent de l'industrie, donc ils ne sont pas choqués par le management, la qualité, etc., donc en interne au sein d'un ESAT, la question ne se pose plus, et elle ne s'est jamais posée. Par contre, au sein du secteur médico-social au sens large, ça heurte quelques sensibilités.* **E20**
>
> **(À propos du terme management)** *Le terme, il n'est pas vraiment intégré dans la culture médico-sociale. Par contre, dans un ESAT, le métier principal, c'est le métier de moniteur d'atelier. On va appeler ça le cœur du métier si on veut… c'est des gens qui… en tout cas, qui viennent de l'entreprise.* **E5**

Ce dernier directeur illustre parfaitement dans son discours les différents rapports des salariés face aux concepts et aux outils de gestion :

> *Moi j'avais choqué les gens de la section annexe qui sont plus dans l'éducatif…* (Qui me disent) *"Mais c'est quoi bien travailler?"* (J'ai répondu) *"Ben, c'est ce qui est utile et rentable pour la personne que vous accueillez" j'avais provoqué avec le mot rentable.* **E5**

---

[282] Pour reprendre les mots de Cristallini et Goter-Grivot (2012).
[283] Établissement et Service d'Aide par le Travail.
[284] Fournir du travail aux personnes en situation de handicap.

Au sein de l'établissement de ce directeur, deux agréments peuvent être distingués : l'ESAT dont l'objectif affiché est de fournir un travail à des personnes handicapées et la SACAT[285] qui s'adresse à des personnes qui ne peuvent pas travailler entièrement à l'ESAT et qui ont besoin d'un soutien médico-social plus important. Les professionnels de la SACAT sont donc davantage sur un versant « médico-social » tandis que la majorité des professionnels de la partie ESAT sont des moniteurs d'atelier, professionnels d'un métier technique (cuisinier, horticulteur, etc.) et non d'un métier social (assistante sociale, éducateur, etc.) et le plus souvent issus du secteur privé lucratif.
Ces divergences d'attitudes conduisent, en fonction des capacités d'influence des salariés, à une variété de normes sociales perçues par le directeur d'ESMS et, de ce fait, à une latitude gestionnaire plus ou moins importante. Après avoir mis en exergue les capacités d'influence des salariés, nous revenons sur la nature des normes sociales qu'ils peuvent générer.

b. Les capacités d'influence des salariés sur les pratiques de gestion des directeurs d'ESMS

Les salariés apparaissent comme une véritable partie prenante aux pratiques de gestion du directeur d'ESMS. En effet, ils peuvent impacter et être impactés par les pratiques et l'outillage de gestion. C'est notamment parce qu'ils sont impactés que les salariés peuvent chercher à modifier ou normer les pratiques. En effet, les salariés du secteur médico-social du champ du handicap sont souvent opposés à toute notion de mesure ou d'évaluation (Cristallini et Goter-Grivot, 2012), et ce d'autant plus que cette mesure porte plus particulièrement sur leur travail. Ne souhaitant pas « subir » cette évaluation ou mesure, ils vont tenter de freiner ou d'interdire l'adoption ou l'usage de l'outil de gestion. Dans ce cadre, ce sont des jeux de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977) qui vont réguler les relations entre les deux parties prenantes. Ces jeux de pouvoir vont s'appuyer principalement pour les salariés sur deux « chemins » :

- un jeu de pouvoir direct qui passe par une remise en cause de la paix sociale au sein de l'ESMS. Cette menace de la paix sociale peut conférer une capacité d'influence sur les pratiques de gestion aux salariés ;
- un jeu de pouvoir indirect qui va voir les salariés manifester leur mécontentement auprès du supérieur hiérarchique qui, à son tour, par sa posture hiérarchique, pourra freiner ou interdire la pratique de gestion. Dans cette situation, le supérieur hiérarchique peut cependant rejeter le mécontentement des salariés et appuyer son directeur.

Selon que le salarié pourra ou non exercer ces capacités d'influence (capacité à menacer la paix sociale ou capacité à être appuyé par le supérieur hiérarchique), il pourra être plus ou moins à l'origine de normes sociales qui vont impacter les comportements d'adoption et d'usage des outils de

[285] SACAT : Section Annexe d'un ESAT (ancien CAT).

gestion des directeurs d'ESMS. Il en résulte que trois situations de normes sociales en provenance du salarié peuvent être distinguées.

c. Les salariés à l'origine de normes sociales perçues par le directeur d'ESMS

Trois types de normes sociales perçues concernant les comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion en provenance des salariés peuvent être identifiés :

- des normes sociales perçues favorisant l'adoption et l'usage des outils de gestion (c.1.) ;
- des normes sociales perçues freinant ou bloquant l'adoption et l'usage des outils de gestion (c.2.) ;
- aucune norme sociale perçue en provenance des salariés (c.3.).

c.1. Des normes sociales favorisant l'adoption et l'usage de l'outil de gestion

Bien que cette situation ait été peu rencontrée et semble donc relativement rare, le discours que nous avons relevé dans le **Tableau 97** à propos d'une demande d'outil illustre cet état. Il apparaît ainsi que les salariés peuvent être demandeurs d'outils. Ceci peut amener le directeur à adopter l'outil s'il n'est pas présent ou, si l'outil est déjà adopté par l'organisation, à développer ses usages pour pouvoir répondre aux attentes et questions des salariés.

Une telle situation reste exceptionnelle dans le discours des directeurs qui soulignent plus généralement des normes sociales freinant ou bloquant l'adoption et l'usage des outils de gestion.

c.2. Des normes sociales freinant ou bloquant l'adoption et l'usage de l'outil de gestion

Les directeurs d'ESMS évoquent régulièrement l'existence de normes sociales freinant ou bloquant l'adoption et l'usage d'outils au sein de l'organisation.

Les termes utilisés pour caractériser ces normes sociales sont fortement connotés : « peur », « guerre », « garde armé », « craindre ».

Ainsi, ce directeur perçoit une impossibilité à développer une grille d'évaluation du personnel du fait d'une réaction négative des salariés conduisant à des tensions et à une remise en cause de la paix sociale.

> (À propos de la mise en place d'une grille d'évaluation) *Ah non…* (rires)*… déjà, l'entretien individuel, ça a été dur à faire passer, mais la grille d'évaluation, je pense que ça ne passera pas.* **E23**

Des propos équivalents sont tenus par un autre directeur au sujet d'un même outil :

(À propos de la mise en place d'une grille d'évaluation des salariés) *Nous craignons, enfin, je crains, en tant que directeur, le jour où j'aurai à noter, à évaluer la performance, l'efficience, le mérite de mes collaborateurs et je crains surtout le jour ou je devrai y associer des primes ou des éléments de salaire.*
Pourquoi ?
Ben je pense que la paix sociale va disparaître du jour au lendemain et qu'il y aura peut-être un garde armé devant mon bureau pour me protéger, ce n'est pas du tout la culture du secteur, on ne sait pas ce que c'est. **E26**

Cet autre directeur souligne les difficultés (perçues) à venir dans le cadre de la mise en place d'un nouveau mode de régulation et de contrôle des jours non travaillés :

(À propos d'un outil de suivi et pilotage des plannings et des heures de travail) *Actuellement, ils ont un 37 heure 25 avec une journée de solidarité confondue qui leur donne 13 jours ½ non travaillés à l'année. Une année, ils prennent 13 jours, une année, ils prennent 14. On ne rentre pas dans le détail donc je ne sais pas au 31/12 si tel salarié a bien fait ses 1 575 heures de travail ou pas… Mais pour l'instant, on fait du forfait. C'est faux mais confortable. L'année prochaine, on rentre un nouveau système de planning qui sera juste, mais inconfortable et là ça sera à l'heure, c'est-à-dire que l'on va rentrer dans une annualisation complète.*
(…)
Donc on va arriver dans un système l'année prochaine, où celui qui aura des journées non travaillées plutôt le mardi quand c'est une journée faible, eh bien résultat, au lieu d'en avoir 13 comme l'année d'avant, lui il va en avoir 14. Ca va être très compliqué parce qu'ils vont avoir l'impression, et ça c'est un des syndromes du médico-social, que de toute façon ils se font baiser, que c'est un truc de flicage, que ça veut dire qu'on ne leur fait pas confiance et que l'on pense qu'ils ne font pas leurs heures. On en parlait hier avec notre directeur de territoire… On craint… on est dans quelque chose de souple, de valorisant et de responsabilisant, on sait qu'il y a forcément une iniquité quelque part et ils le savent aussi, je sais pertinemment aussi, je suis conseiller prud'homme employeur, donc je sais aussi que l'employeur se doit de… l'employeur se doit de… je sais que ce que je fais ici ne respecte pas intégralement la loi alors que, quand je suis aux prud'hommes… je le sais… je sais que l'année prochaine on respectera intégralement la loi, mais ça ne me convient pas. **E19**

Enfin, ce dernier directeur souligne les tensions qu'il a pu percevoir dans la mise en place d'un outil de suivi de l'activité :

(À propos d'un outil de suivi et mesure de l'activité) *Ça je l'ai mis en place le mois où je suis arrivé. Alors je vous garantis que les premières séances, surtout que ce n'était pas brillant, ça n'a pas été facile…*
Ce document existe, il est très utilisé et il est très mal vécu. Voilà. Ce qui est surprenant parce que… alors là, est-ce que c'est parce que mon encadrement est très syndicalisé, très salarié protégé ou est-ce que c'est partout pareil… ça n'a jamais été… je l'ai fait partout ça, là je trouve que c'est pénible. J'ai connu d'autres choses pénibles, je n'ai jamais connu de chose sympathique sur ce type de tableau. C'est entre indifférent et opposé.* **E29**
* Personnellement par le directeur et par la secrétaire

Si ce type de normes sociales est cité régulièrement dans le discours des directeurs, il apparaît que certains directeurs ou certains outils de gestion ne font pas l'objet de normes sociales.

c.3. Aucune norme sociale perçue concernant l'outil de gestion

Nos *verbatims* mettent en exergue des situations où le directeur ne perçoit pas de norme sociale en provenance des salariés :

> **(Concernant les outils de gestion de façon générale)** *Je ne vois pas de frein. Ni en interne, parce que je vous dis, les gens ils sont assez confiants, et contrairement à d'autres établissements, ils ne sont pas systématiquement en train de dire « Ah, qu'est-ce qu'on a encore à nous mettre ça ! Qu'est-ce que ça veut dire ? Encore un contrôle sur le dos, encore des exigences nouvelles… » Alors qu'en foyer… oui… à chaque fois il y a un peu de « qu'est-ce que c'est que ça ! »* **E5**

Si les directeurs d'ESMS affirment ne pas percevoir de normes sociales (qu'elles soient positives ou négatives), cela peut s'expliquer principalement pour deux raisons :

- **Une attitude effectivement neutre des salariés sur les concepts et outils de gestion :** les salariés ne sont pas intéressés, ne se sentent pas concernés (Cf. Tableau 96).
- **Une attitude des salariés en consonance** (Bourguignon et Jenkins, 2004 ; Festinger, 1962) **avec l'attitude du directeur d'ESMS**. Ainsi, les normes sociales perçues dépendent à la fois des salariés et du directeur. Si le directeur et les salariés sont dans des attitudes négatives vis-à-vis des pratiques et outils de gestion, il est peu probable que le directeur souligne une attitude et norme sociale négative en provenance des salariés (il y a consonance dans les attitudes négatives). Cependant, si dans cette même structure, un nouveau directeur entre en fonction avec une attitude favorable envers l'outil, celui-ci soulignera une attitude négative des salariés et des normes sociales freinantes ou bloquantes vis-à-vis du développement de l'outil.

Ces normes sociales perçues en provenance des salariés permettent d'expliquer une partie des comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion. Nous en proposons les principales hypothèses.

d. Impact théorique possible des salariés sur l'adoption et l'usage des outils de gestion par les directeurs d'ESMS

Les trois types de normes sociales perçues en provenance des salariés vont être à l'origine d'une latitude plus ou moins importante du directeur dans ses pratiques de gestion. Une attitude positive des salariés aura tendance, si ce n'est à favoriser l'adoption et certains usages de l'outil, tout du moins à ne pas les freiner. Lorsque la norme sociale est de nature à favoriser les comportements, cela concerne plus particulièrement les usages de type diagnostic et interactif avec les salariés (dialogue interne).

À l'inverse, une posture des salariés perçue comme négative pourra se traduire par un frein possible à l'adoption et à des usages de type diagnostic ou interactif à destination de parties prenantes internes et externes. Ces situations sont envisageables car il arrive que les salariés ne soient pas uniquement opposés au fait que l'on aborde avec eux l'outil de gestion et les problématiques liées à

cet outil. En effet, ils peuvent être plus généralement opposés à la présence même de l'outil dans l'organisation. Une telle attitude s'explique par un rejet global des pratiques de gestion et de toute notion économique ou gestionnaire (Cristallini et Goter-Grivot, 2012).

Enfin, l'attitude neutre des salariés renvoie à une inexistence des normes sociales perçues et donc à une inexistence d'impact sur les pratiques de gestion souhaitées par le directeur d'ESMS.

Attitude des salariés face à l'outil et la problématique de gestion	Adoption de l'outil (présence de l'outil)	Impact théorique du comportement et des salariés sur le statut d'adoption et les usages de l'outil par le directeur d'ESMS								
		Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi / simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / cadrage / dialogue interne	Légitimation interne	Accompagnement de la mutation / apprentissage	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / réponse à une demande externe / légitimation externe
Favorable à l'outil (encouragement, incitation ou obligation)	0/+/++	-/0	0/+	0/+	0/+	0/+/++	0/+	0/+	0	0
Défavorable à l'outil (découragement, frein, interdiction)	--/-/0	0/+	--/-/0	--/-/0	--/-/0	--/-/0	--/-/0	--/-/0	--/-/0	--/-/0
Implication dans la gestion interne de l'établissement (remise en cause des prises de décision)	-/0/+	-/0/+	-/0/+	-/0/+	-/0/+	-/0/+	-/0/+	-/0/+	0	0
Attitude neutre face à l'outil et à la problèmatique de gestion	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Légende: **0** : Pas d'effet sur le comportement (adoption ou usage) en question -- : Effet de type interdiction sur le comportement en question - : Effet de type frein sur le comportement en question
+ : Effet de type encouragement ou incitation au comportement en question ++ : Effet de type obligation sur le comportement (adoption ou usage) en question

Tableau 98 : *Impact théorique du comportement et de l'attitude des salariés sur le statut d'adoption et les usages des outils de gestion pour le directeur d'ESMS*

Notons que l'attitude du salarié peut aller jusqu'à la demande du développement d'un outil de gestion. Nous considérons ici que le directeur est obligé de répondre à cette demande afin de conserver la paix sociale. Cependant, nous n'avons pas été confronté à ce discours.

Soulignons que ces impacts théoriques doivent être modérés selon l'outillage de gestion. Ainsi, il semble que les outils des axes « Ressources Humaines », « Qualité – Satisfaction de l'usager » et « Efficacité Opérationnelle » soient plus particulièrement impactés par les attitudes des salariés. Les outils de l'axe « Économique – Financier », pour leur part, semblent uniquement impactés par l'attitude des salariés en ce qui concerne les usages de type interactif à destination des parties prenantes internes à l'organisation.

Il apparaît cependant que les salariés ne sont pas l'unique partie prenante interne à l'organisation à pouvoir impacter les pratiques de gestion des directeurs d'ESMS. Certains directeurs ont également évoqué l'attitude et l'importance des Instances Représentatives du Personnel (IRP).

3.3.1.3. Les IRP : Statut au sein de l'organisation et attitude possible vis-à-vis des pratiques et des outils de gestion

Les Instances Représentatives du Personnel (IRP) peuvent être de deux natures : les IRP élues[286] et les IRP désignées[287].

Les IRP ne sont que rarement abordées dans la littérature comme partie prenante pouvant impacter les comportements des individus. Une partie des IRP (syndicats) est tout de même identifiée par Mathieu et Soparnot (2009) comme une variable influençant les choix en matière de comportements stratégiques, ainsi que par Saulquin et Schier (2007) qui expliquent que la prise de conscience par une entreprise de sa reponsabilité sociale provient le plus souvent de pressions externes, mais également de pressions internes parmi lesquelles les syndicats. Nous n'avons cependant relevé aucuns travaux traitant de l'impact des IRP dans les comportements d'adoption et d'usages des outils de gestion. Si certains directeurs soulèvent des normes sociales perçues de la part de ces instances, d'autres n'en font jamais état. Contrairement aux salariés, les directeurs ne caractérisent que très rarement les comportements et les attitudes des IRP face aux pratiques ou outils de gestion. Il est cependant possible de distinguer dans le cadre de nos entretiens trois situations d'attitude et de comportement des IRP (a.) qui conduisent à différentes normes sociales perçues (b.), nous permettant de proposer une synthèse théorique de l'impact des IRP sur les comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion par les directeurs d'ESMS.

a. Présence des IRP dans l'organisation et attitudes perçues face aux outils de gestion

Le discours tenu par les directeurs permet de distinguer trois situations de relation avec les IRP :

- la non-présence des IRP dans l'organisation (a.1.) ;
- les IRP présentes mais qui n'apparaissent pas au directeur comme réfractaires aux concepts et outils de gestion (a.2.) ;
- Les IRP présentes qui apparaissent au directeur comme réfractaires aux concepts et outils de gestion (a.3.).

Nous caractérisons ces trois situations.

a.1. La non-présence des IRP dans l'organisation

Bien que cette situation soit relativement rare dans le cadre de nos entretiens (2 cas), il arrive que le directeur n'ait pas d'IRP au sein de son établissement :

> (...) *les syndicats, il n'y en a pas*. **E23**

[286] Délégué du personnel, membre du comité d'entreprise, membre du comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail.

[287] Représentants syndicaux.

(…) *le CHSCT et le CE, c'est au siège.* **E23**

(…) *J'ai vécu une période où il y avait des délégués du personnel de 92 à 2005, après il y a eu une période sans délégués du personnel et là il y a eu des délégués du personnel qui se sont présentés et on est dans le début d'une histoire.* **E27**

Ici, il y a un CE associatif. **E20**

Ces situations apparaissent notamment lorsque les IRP ne sont pas présentes directement dans l'établissement du fait d'élections au niveau associatif : le CE, les DP ou le CHSCT sont associatifs. Le directeur n'est donc pas confronté « quotidiennement » à ces IRP qui n'évoluent pas au niveau de l'établissement et dont les représentants peuvent se situer physiquement dans un autre établissement.

a.2. Les IRP présentes mais qui n'apparaissent pas au directeur comme réfractaires aux concepts et outils de gestion (attitude neutre ou favorable)

Cette situation n'est pas évoquée clairement par les directeurs mais certains d'entre eux ne mentionnent jamais une attitude négative des IRP vis-à-vis des pratiques et outils de gestion. Ce constat est fait dans deux situations :

- dans les établissements de type « ESAT ». Ainsi, au même titre que les salariés des ESAT, les IRP des ESAT semblent moins réfractaires aux outils de gestion ou plus généralement au discours « gestionnaire » ;
- lorsque le directeur et les IRP ont une attitude négative envers l'outil, il s'agit d'une situation de consonance cognitive dans une posture de rejet de l'outil.

a.3. Les IRP présentes qui apparaissent au directeur comme réfractaires aux concepts et outils de gestion

Certains directeurs soulèvent l'opinion négative des IRP sur les concepts et outils de gestion :

Alors ça a commencé avant l'arrivée du gestionnaire [nouveau siège]. *On avait mis en place des entretiens individuels. Sur un principe, parce que ça je l'ai fait ailleurs, donc un truc simple (…). On avait expliqué aux IRP, parce qu'elles sont toujours très suspicieuses, bon ce n'est pas simple dans les cultures ou ça ne se fait pas…* **E29**

Le rejet et la posture négative des IRP face à certaines pratiques et certains outils de gestion sont soulevés par ces autres directeurs :

C'est un bastion SUD (syndicat), *mais le bastion, le vrai. Et quand je dis bastion SUD, c'est vraiment défense d'un statut, d'un immobilisme, donc parler de certaines choses c'est difficile.* **E31**

Si vous voulez, les entretiens d'évaluation, ici, on ne verra jamais, c'est impossible… les syndicats y sont opposés… enfin pas de mon vivant (rires). **E10**

Ainsi, les IRP, selon qu'elles soient présentes ou non dans l'organisation, qu'elles soient perçues comme favorables ou non aux pratiques de gestion par le directeur et qu'elles soient plus ou moins demandeuses d'informations de gestion, semblent impacter l'adoption et les usages des outils de gestion par le directeur d'ESMS. Nous revenons sur ces normes sociales perçues et sur leur impact sur les comportements d'adoption et d'usages des directeurs d'ESMS.

b. Les IRP à l'origine de Normes Sociales perçues par le directeur d'ESMS

Nos entretiens montrent que les IRP ont une capacité d'influence identique à celle des salariés sur les pratiques de gestion des directeurs d'ESMS. Ainsi, elles peuvent menacer directement la paix sociale de l'ESMS ou faire jouer les jeux de pouvoir par l'intermédiaire du supérieur hiérarchique comme le soulignent ces deux directeurs :

> *Les représentants du personnel et syndicaux disent avec gourmandise au directeur, « de toute façon, ça n'est plus vous qui décidez… ». Et quand un représentant du personnel dit ça à un directeur, il y a une certaine réalité, incomplète… Ils en jouent, ils provoquent des situations… Mais quand même, dans le management, on peut entendre des gens dire « de toute façon, éventuellement je passerai au-dessus de vous… »* **E14**
>
> *Parce qu'il faut savoir que la perversion d'aujourd'hui, c'est que les chefs d'établissement sont de moins en moins les directeurs et ça n'a pas échappé aux IRP qui passent au-dessus de vous. C'est-à-dire que, même si vous êtes quelqu'un de dialogue, ils savent que les instances de décision sont ailleurs et vous passent par dessus.* **E31**

Trois situations de normes sociales perçues en provenance des IRP peuvent être distinguées :

- les normes sociales perçues visant à encourager ou développer l'adoption et l'usage d'un outil par le directeur d'ESMS (b.1.) ;
- les normes sociales perçues visant à freiner ou bloquer l'adoption et l'usage d'un outil de gestion (b.2.) ;
- aucune norme sociale perçue en provenance des IRP (b.3.).

Nous caractérisons et illustrons chacune de ces normes sociales perçues.

b.1. Les normes sociales perçues visant à encourager ou développer l'adoption et l'usage d'un outil par le directeur d'ESMS

Tout comme pour les salariés, ces normes sociales favorables semblent être relativement rares car peu abordées par les directeurs d'établissement. Mais les demandes d'informations et les mises en cause des prises de décision du directeur par les IRP peuvent favoriser l'adoption et l'usage d'outils. En effet, dans ce cadre, le directeur peut adopter et utiliser l'outil pour légitimer son action et ses prises de positions ou, plus simplement, afin de ne pas être mis en défaut par les questions ou demandes des IRP :

> *Ici le CA* [Compte Administratif] *et le rapport* [rapport d'activité] *sont à disposition du personnel sur le réseau, c'est une demande. On a des sections syndicales qui sont très, très présentes. Jusque-là pour moi, il n'y avait pas une grosse demande*.* **E14**
> *Ce directeur était précédemment dans un autre établissement

Ces situations de *demandes d'informations* de la part des IRP obligent le directeur à se tenir lui-même informé de l'évolution de la « problématique de gestion » afin de pouvoir répondre à toutes les questions posées dans le cadre des réunions institutionnelles.

Cette obligation de connaissance ou de maîtrise des problématiques de gestion est confirmée par cet autre directeur qui évoque la nécessité de s'entourer pour pouvoir répondre aux questions précises des IRP :

> *C'est un métier la DRH. On peut avoir des connaissances* [en tant que directeur]. *Mais on n'est pas des puits de science et si on n'est pas à l'affût en permanence on passe à côté de textes. Et souvent les représentants syndicaux sont plus armés que les directeurs si on ne travaille pas en binôme avec la DRH.* **E2**

Au-delà de ces quelques situations qui traduisent des normes sociales incitant (voire obligeant) au développement de l'outillage de gestion, la plupart des normes sociales perçues par les directeurs d'ESMS freinent ou bloquent la volonté d'adoption et d'usage des outils de gestion.

b.2. Les normes sociales perçues visant à freiner ou bloquer l'adoption et l'usage d'un outil de gestion

Les freins imposés par les IRP sur la mise en place et l'usage de certains outils de gestion sont clairement mis en exergue par les directeurs :

> *Il y a des outils qui ont totalement été vidés de leur sens… euh… après des interventions syndicales ou d'IRP, et je parle d'outil compétent non pervers. Par exemple le décompte, le fait de mettre sous chaque salarié ce qu'il coûte en termes de remplacement… au départ ce n'est pas un jugement de valeur, c'est une information. Il y a vraiment des directeurs qui ont refusé de l'appliquer et je n'ai du ma capacité de le maintenir que parce qu'il est arrivé un nouvel administrateur qui a dit « il n'est pas question de renoncer à cet outil-là » et parce que j'ai eu un contrôleur de gestion nouveau qui a accepté de le faire. La personne que j'ai eu avant refusait ce genre de chose en disant… « Ouais les syndicats, etc. », elle-même étant syndiquée et qui s'est empressée de prévenir tout le monde en disant « ouais il y a le nouveau directeur qui arrive, qui veut fliquer tout le monde, qui veut savoir combien on coûte, un obsédé… » donc il y a directement des projets qui sont cassés par des interventions des IRP auprès des instances dirigeantes et auprès des gestionnaires.* **E29**

C'est ici la place du directeur et sa latitude de gestion qui sont menacées : sa capacité décisionnaire est remise en cause.

Cet autre directeur souligne la difficulté à déployer certaines pratiques de gestion malgré du temps passé à en expliquer les enjeux. L'inscription idéologique des individus apparaît comme un frein au développement de logiques gestionnaires :

Même si on explique, c'est difficile… et puis… bien sûr, il y a l'aspect politique, beaucoup de personnes sont engagées au niveau syndical ou idéologique dans les métiers éducatifs ou animation, la plupart sont engagées… élues dans des mairies, ce sont des gens qui… et c'est très bien comme ça, c'est aussi pour ça qu'ils défendent très bien l'intérêt des usagers, je dirais… c'est ça qui fait aussi leurs qualités et leurs compétences… mais ça fait aussi de la résistance… **E1**

Ce comportement des IRP et la menace d'un conflit social au sein de l'organisation apparaissent comme un véritable frein à la volonté des directeurs d'ESMS de traiter certaines problématiques de gestion et de mettre en place les outils adéquats :

Non, j'évite de parler du budget ou de l'activité aux représentants syndicaux. Ça évite les conflits. Il y a des choses comme ça qu'il est préférable de ne pas trop aborder. **E25**

Mais dans la culture de mon établissement, c'est déjà quelque chose de compliqué d'imaginer que voilà, qu'on puisse… [évoquer et mettre en place tout outil] *Tout est faisable, mais ce n'est pas toujours très efficace en management parce que ça fabrique des retours de bâtons. En clair si pour avoir posé cette question-là dans un petit groupe de psychomotricien ou pour avoir mis en place un outil de suivi de l'activité ça doit me pourrir la vie pendant 6 mois en CE en DP et très vite avec mon employeur qui va être un peu effrayé parce qu'il a d'autres choses à faire comme « négocier avec les instances syndicales » et que j'embête… que dans mon établissement il y a du brouillage de signal comme on nous dit : « Le signal est brouillé avec les instances représentatives du personnel » (…) Parce que c'est quand même ça la réalité d'un chef d'établissement…* **E29**

Ainsi, selon les contextes organisationnels, les IRP peuvent apparaître comme une partie prenante impactant l'adoption et les usages des outils de gestion par le directeur d'ESMS. Cependant, dans certains contextes, il semble qu'aucune norme sociale ne provienne des IRP.

b.3. Aucune norme sociale perçue en provenance de la partie prenante IRP

L'étude du discours des directeurs d'établissement nous amène également à conclure que, si les IRP dans certains contextes organisationnels peuvent représenter une variable explicative importante concernant les satuts d'adoption et d'usages des outils de gestion, elles peuvent également n'être à l'origine d'aucune norme sociale et, de ce fait, ne pas impacter les pratiques de gestion du directeur.
Selon nous, trois raisons peuvent expliquer cette situation : la non-présence d'IRP dans l'organisation, une passivité des IRP face aux problématiques et aux outils de gestion, une consonance entre l'attitude des IRP et celle du directeur concernant l'outillage et les problématiques de gestion.

Nos entretiens nous permettent ainsi de mettre en exergue l'existence de différents types de normes sociales concernant l'outillage de gestion en provenance des IRP. Ces normes sociales perçues par le directeur d'ESMS peuvent avoir un impact sur ses pratiques de gestion. Nous proposons une modélisation théorique de ces impacts.

c. *Impact théorique possible des comportements des IRP sur le statut d'adoption et d'usage des outils de gestion*

Il est possible de poser des hypothèses sur l'impact de l'attitude et du comportement des IRP sur le statut d'adoption et d'usages des outils de gestion par le directeur d'ESMS. Lorsque les IRP apparaissent comme favorables à l'outil, cela peut impacter positivement l'adoption de ce dernier ainsi que des usages de type suivi, analyse ou dialogue interne afin de pouvoir répondre à d'éventuelles questions des IRP. Une attitude positive des IRP envers l'outil ne semble cependant pas nécessairement favoriser l'usage de l'outil dans une perspective de prise de décision, de légitimation ou de dialogue avec des parties prenantes externes.

À l'inverse, une attitude négative des IRP semble clairement impacter, freiner, voire bloquer l'adoption des outils ainsi que toute forme d'usage. L'impact le plus fort concerne les usages à destination ou « nécessitant une interaction » avec les salariés ou IRP. Bien entendu, une attitude neutre des IRP n'impacte en rien les pratiques de gestion du directeur. Il est possible de synthétiser de la façon suivante l'impact possible des IRP sur le statut d'adoption et les usages des outils.

Attitude des IRP face à l'outil et la problématique de gestion	Adoption de l'outil (présence de l'outil)	Impact théorique du comportement et des IRP sur le statut d'adoption et les usages de l'outil par le directeur d'ESMS								
		Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi / simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / cadrage / dialogue interne	Légitimation interne	Accompagnement de la mutation / apprentissage	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / réponse à une demande externe / légitimation externe
Favorable à l'outil (encouragement, incitation ou obligation) - Demande éventuelle	0/+/++	-/0	0/+	0/+	0/+	0/+/++	0	0	0	0
Défavorable à l'outil (découragement, frein, interdiction)	--/-/0	0/+	--/-/0	--/-/0	--/-/0	--/-/0	--/-/0	--/-/0	--/-/0	--/-/0
Implication dans la gestion interne de l'établissement (remise en cause des prises de décision)	-/0/+	-/0/+	-/0/+	-/0/+	-/0/+	-/0/+	-/0/+	-/0/+	0	0
Attitude neutre face à l'outil et à la problématique de gestion	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Légende: **0** : Pas d'effet sur le comportement (adoption ou usage) en question -- : Effet de type interdiction sur le comportement en question - : Effet de type frein sur le comportement en question
+ : Effet de type encouragement ou incitation au comportement en question **++** : Effet de type obligation sur le comportement (adoption ou usage) en question

Tableau 99 : *Impact théorique du comportement et de l'attitude des IRP sur le statut d'adoption et les usages de l'outil de gestion par le directeur d'ESMS*

Ces impacts théoriques doivent cependant être modérés selon les outils de gestion étudiés.

Ainsi, si les IRP peuvent impacter l'adoption et les usages des outils de gestion, il apparaît à travers le discours des directeurs que cette partie prenante impacte principalement :

- **l'adoption et les usages des outils de gestion** concernant l'axe « Ressources Humaines » ainsi que, plus modérement, une partie de l'axe « Qualité / Satisfaction de l'usager » ;
- **les usages des outils de gestion** appartenant à l'axe « Économique / financier » et « Processus Interne », les usages de type managérial ou à destination des IRP ou salariés étant ainsi réduits.

Au-delà de ces trois parties prenantes (supérieur hiérarchique, salarié, IRP) qui apparaissent le plus régulièrement comme pouvant impacter l'adoption et l'usage des outils de gestion par le directeur

d'ESMS, trois autres parties prenantes peuvent être mises en exergue pour expliquer le devenir de certains outils de gestion.

3.3.2. Les parties prenantes à l'impact significatif sur les comportements d'adoption et d'usages des outils de gestion du directeur d'ESMS

Bien que les IRP, les salariés et les supérieurs hiérarchiques soient plus régulièrement cités par les directeurs, il n'en demeure pas moins que trois autres parties prenantes peuvent impacter significativement le devenir des outils de gestion.
Ces trois parties prenantes sont : les autorités de contrôle (3.3.2.1), les pairs (3.3.2.2) et les usagers ou leurs représentants (3.3.2.3).

3.3.2.1. Autorité de contrôle et financeur : attitude possible envers les pratiques et outils de gestion / intensité de la pression perçue sur certaines problématiques de gestion

Les autorités de contrôle et les financeurs représentent les parties prenantes les plus « éloignées » du directeur et de l'ESMS. Il n'en demeure pas moins que leur attitude peut impacter le statut de présence et les usages de certains outils de gestion. Les comportements des autorités de contrôle et des financeurs n'apparaissent pas homogènes à la lecture de notre corpus d'entretien. Afin de comprendre les différences d'impacts possibles de cette partie prenante, il nous semble nécessaire de montrer que cette dernière n'est pas perçue de façon homogène par les directeurs d'ESMS (a.) et que les demandes et attentes qu'elle peut formuler sont variées mais concernent un nombre limité d'outils. Nous montrerons ensuite que le comportement de cette partie prenante se traduit essentiellement par des normes sociales de type « obligation d'adoption et d'usage » ou par une neutralité vis-à-vis de l'outillage (b.). Sur cette base, nous proposerons une synthèse de l'impact possible de cette partie prenante sur les comportements d'adoption et d'usage (c.).

a. Des parties prenantes non homogènes à l'origine de demandes et attentes variées

Les autorités de contrôle et les financeurs apparaissent comme « non homogènes » dans le cadre de notre étude. Cela s'explique pour plusieurs raisons.
Tout d'abord d'un point de vue institutionnel car tous les établissements médico-sociaux ne dépendent pas des mêmes autorités de contrôle et des mêmes financeurs. Ainsi, il est posssible de distinguer deux groupes. Le premier est sous l'autorité de contrôle de l'Agence Régionale de Santé[288] (ARS) et financé par la sécurité sociale, le second est sous l'autorité de contrôle et le financement du

[288] Les ARS ont remplacé en 2010, suite à la loi HPST 2009, les DDASS (Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales).

Conseil Général. Les structures, ou plus particulièrement les types d'agrément[289], se répartissent de la façon suivante :

Autorité de contrôle et financeur	Types de structure (exemples)
Agence Régionale de Santé et Sécurité sociale	- Accueil d'enfants en établissement : IME, ITEP, IEM - Accueil d'enfants en service : SESSAD, SSEFIS, CAMSP* - Accueil pour adultes : ESAT, FAM*
Conseil Général	- Accueil d'enfants : CAMSP[290] - Accueil pour adultes : Foyer d'Hébergement, FAM*

* Structure à double tarification

Tableau 100 : *Deux types d'autorité de contrôle et de financeur pour les établissements médico-sociaux « handicap »*

Si la « non-homogénéité » du comportement et des demandes des autorités de contrôle et des financeurs s'explique pour partie d'un point de vue institutionnel, notre volonté de couvrir plusieurs régions de France a également contribué à ce constat de « non-homogénéité ». En effet, comme nous l'avons évoqué dans la partie méthodologique, nous avons volontairement étudié des établissements se situant dans des zones géographiques variées afin d'évaluer l'impact des autorités de contrôle et des financeurs sur le développement et l'usage de certains outils de gestion (les ARS couvrent une région).

Ce panel nous permet de mettre en exergue plusieurs types de comportements concernant les outils de gestion ou les demandes en informations de gestion en provenance des autorités de contrôle. Ainsi, si certaines ARS sont perçues par les directeurs d'établissement comme accordant une forte importance au secteur médico-social et s'inscrivant dans une logique de *reporting* et de création d'outils, d'autres en revanche sont perçues comme très peu intéressées par ce secteur et ses établissements :

> *« Comme chaque ARS est différente (…), sa gouvernance est différente (…), celle de Bretagne a une couleur très sanitaire, on le voit sur les conférences du territoire, la place du médico-social est vraiment très minime… »* **E2**

L'étude du discours des directeurs nous permet de proposer une classification des autorités de contrôle selon leurs comportements perçus face aux outils ou informations de gestion :

[289] En effet, il n'est pas rare qu'un établissement soit soumis à une double autorité de contrôle et à un double financeur car il possède plusieurs agréments de différentes natures. On parlera ainsi de structures à simple tarification ou de structures à double tarification.

[290] CAMSP : Centre d'Action Médico-Sociale Précoce.

Type d'autorité de contrôle et comportement	Caractéristiques *et verbatims* illustratifs
Autorité de contrôle et financeur passifs	Ce comportement caractérise des autorités de contrôle et des financeurs qui ne font aucune demande d'information aux ESMS et à leurs associations. *Nous ici, ils nous le disent (ARS) : « On n'a pas le temps, donc ce n'est pas la peine qu'on vous demande des données en dur chaque année dont on sait pertinemment qu'on ne les exploitera pas.* **(E11)** *Donc pour l'instant, tout le monde navigue sans aucune visibilité et l'ARS ne sait pas ce que l'on fout ici. Ça ne les intéresse pas.* (Comprendre: pas intéressé par les établissements médico-sociaux). **E21**
Autorité de contrôle et financeur « légalistes »	Ce comportement caractérise des autorités de contrôle et financeurs qui se contentent de faire des demandes que nous qualifions de « légalistes » et qui s'inscrivent principalement dans la loi 2002-2. Les outils demandés sont essentiellement les indicateurs médico-sociaux une fois par an ainsi qu'une vérification de la présence et de l'actualisation des outils de type « livret d'accueil », « projet d'établissement », etc. *Mais le lien aujourd'hui avec l'ARS, c'est un lien administratif, pour envoyer les indicateurs du médico-social une fois par an et c'est tout.* **(E19)** *Sortis des outils définis par la loi 2002-2, ils ne nous demandent rien. On peut toujours leur envoyer du reporting pour attirer leur attention… ils sont très ouverts d'esprit mais sans plus. C'est vraiment un acte volontaire pour leur amener un élément, pour leur argumenter un élément, mais il n'y a aucune exigence de leur part.* **(E26)** *Pour le secteur médico-social enfance, on a trois outils qui sont demandés : le budget prévisionnel, et encore si on n'est pas en CPOM, parce que si on est en CPOM, on n'a plus à les envoyer aux ARS. Le compte administratif et le rapport d'activité et les indicateurs. Voilà les choses qui vraiment partent aux ARS.* **E8**
Autorité de contrôle et financeur actifs	Ce comportement caractérise des autorités de contrôle qui demandent des informations au-delà du cadre légal dans une logique de *reporting* et de *benchmarking* des différentes unités de la région ou du département. Les informations sont dans ce cadre multi-dimensionnelles. Notons que ce comportement peut être scindé en deux : d'un côté les autorité de contrôle qui demandent ce type d'information sans fournir d'outils et de l'autre celles qui fournissent un outil. <u>Les *verbatims* suivants illustrent la situation d'une ARS qui demande ces informations sans fournir d'outil :</u> *Alors, les ARS nous demandent de les renseigner sur pas mal d'éléments. (…) Les comptes administratifs que nous venons de terminer… il a fallu que l'on renseigne les ARS sur des éléments qu'ils nous demandent tous les ans parce qu'on vient de finir le compte administratif. Alors par exemple, ce que l'on appelle « les résidents », donc ils vont nous demander la liste des résidents permanents, de leurs statuts s'ils sont internes ou externes. De leur département*

	de résidence, c'est important. Du nombre de jours de présence qu'ils ont faits dans l'année. S'ils sont partis… le motif du départ. Le nombre de jours de présence sur l'établissement. Un tableau des effectifs avec mention par type et par poste des personnels. Donc pour les effectifs autorisés, du nombre d'effectifs autorisés, du nombre d'ETP. Du nombre d'équivalents réels. Est-ce qu'on ne dépasse pas pour une raison de surcroît de travail le nombre de personnels autorisés ? Le montant des rémunérations par personne, le montant des aides perçues, le mouvement de l'année sur les effectifs permanents en fonction d'entrée, de sortie, motif, départ… ils nous demandent l'âge du capitaine… **E6** *Là par exemple, l'ARS nous demande d'une manière mensuelle les places vacantes que l'on a dans nos établissements. Donc ils nous envoient un mail pour rappel.* **E7** Dans une approche assez similaire, certaines régions proposent « *un dialogue de gestion* ». Il s'agit d'un outil de type tableau de bord reprenant des indicateurs par axe : « prestations de soins et d'accompagnement », « amélioration continue de la qualité, efficience des organisations », « performance de la gestion financière des ESMS » (cf. Annexe 2). Cet outil est à alimenter chaque année et est disponible dans une version qui concerne tout particulièrement le secteur médico-social handicap. Enfin, certaines ARS qui souhaitent faire remonter des informations dans un format homogène mettent à disposition des ESMS des matrices prédéfinies portant sur des domaines particuliers. Le directeur suivant évoque un tableau permettant de suivre les postes pourvus et disponibles, la masse salariale et le GVT : *« Moi, le tableau que j'avais fait avant, il était plus empirique… j'avais fait mes moyennes sous mes organigrammes, mes moyennes d'âge et de niveau de qualification. Mais aujourd'hui, l'outil de pilotage, c'est celui de l'ARS, j'ai pris le même… donc je prends le tableau pour faire un suivi et je le remplis au moment où on doit déposer les rapports d'activité au mois d'avril. »* **E15**

Tableau 101 : *Les divers comportements et implications des autorités de contrôle dans l'outillage de gestion des directeurs d'ESMS*

Au-delà de ces attitudes, ce sont les types de relation entre les deux parties qui peuvent expliquer les usages. Certains directeurs soulignent ainsi des différences dans les négociations avec les autorités de contrôle, notamment concernant le budget, les investissements ou encore le nombre de places de l'agrément :

> *Au niveau négociation des budgets, ben les budgets, on ne les négocie pas. Ils nous envoient… ils peuvent nous poser une ou deux questions par mail ou par téléphone et c'est tout.*
> **D'accord. Quand vous dites, « on ne les négocie pas », c'est-à-dire ?**
> *Il n'y a pas de rencontre autour d'une table pour en parler en fait. Alors que le conseil général, on se rencontre au moins deux fois dans l'année physiquement.** **E22**
> * Ce directeur dirige un établissement avec un double agrément (ARS et conseil général).

Ah oui. Énormément plus de demandes, énormément plus de distance et beaucoup moins de latitude. Et pas de discussion du tout. Donc, c'est plus je dirais de la descente, alors qu'avec le Conseil Régional, il y avait des réunions, il y avait du dialogue… là avec les ARS… **E4**

Notons cependant que cette différence entre les autorités de contrôle est aujourd'hui relativisée par certains directeurs. Ils soulignent ainsi que les négociations se font de moins en moins nombreuses, voire même qu'elles n'existent plus :

« On a par contre moins d'échanges avec les ARS que ce que l'on avait à une époque. On a une position qui n'est plus une position, j'allais dire de partenaire, assez équilibrée. On a une position qui est en train de se déséquilibrer. C'est-à-dire que l'on a peu ou plus de leviers de négociation, ça, c'est quelque chose qui a changé quand même. C'est de moins en moins. Vous voyez, on avait un certain levier de négociation sur l'activité, sur les crédits non reconductibles que l'on pouvait avoir, ne pas avoir, sur le budget que l'on pouvait négocier. Maintenant on n'a plus, il y a une logique qui s'uniformise. C'est plus… ce n'est pas celui qui va le mieux défendre qui va gagner certains trucs. Voilà, c'est une autre logique. Puis une logique qui est beaucoup plus en entonnoir. C'est-à-dire que l'on part de la région, on descend au département et aux établissements. » **E8**

« Alors on en a eu dans le passé, on en a de moins en moins… Il y a 15-20 ans et jusqu'à il y a peu de temps, on négociait nos budgets et on visitait nos comptes administratifs en présence de l'inspecteur de la DDASS sur le site même. Mais au fil du temps, nos relations avec cet organisme de contrôle et de tarification se dématérialisent complètement. Et au jour d'aujourd'hui, on est amené à envoyer nos budgets et comptes administratifs en ligne, à recevoir des… à mettre en place un dialogue en ligne et finalement à ne plus se voir. Donc c'est une tendance lourde, constatée encore plus avec la création des ARS. » **E26**

Il apparaît ainsi que différents profils d'autorités de contrôle peuvent être distingués selon qu'elles demandent ou non un certain nombre d'informations et d'outils de gestion, qu'elles s'impliquent ou non dans la création d'un outillage de gestion à destination des ESMS ou encore qu'elles accordent ou non une latitude de négociation sur les problématiques de gestion. Il résulte de ces différents comportements adoptés par les autorités de contrôle des situations de normes sociales perçues par le directeur d'ESMS :

- pas de norme sociale perçue sur l'outillage et les pratiques ;
- la perception de normes sociales de type « incitation – obligation d'adoption et d'usage de l'outil » ;
- la perception de normes sociales sur la latitude de gestion qui peut conduire à une incitation à l'adoption ou à l'usage mais également à un frein à l'adoption ou à l'usage d'un outil de gestion.

b. Les normes sociales perçues sur les outils de gestion en provenance des autorités de contrôle

Afin de comprendre comment les autorités de contrôle peuvent impacter les pratiques de gestion des directeurs d'ESMS, il nous semble important de rappeler certaines caractéristiques du secteur.

Les structures que nous étudions appartiennent toutes au secteur privé non lucratif. Il s'agit donc d'un secteur indépendant hiérarchiquement de l'État et de la puissance publique mais lié à cette dernière par la délégation de service qu'il réalise. Ainsi, si les pouvoirs publics peuvent définir les orientations du secteur en tant que commanditaire et payeur de la délégation de service public, ils ne peuvent pas, normalement, intervenir dans l'organisation interne des ESMS. Cependant, les contraintes qu'ils imposent aux ESMS peuvent favoriser aussi bien que freiner l'adoption et l'usage d'outils de gestion. Dans ce cadre, ce n'est donc pas une norme sociale portant sur les outils de gestion mais bien une norme sociale portant sur la prise de décision.
Concernant l'outillage de gestion, il apparaît que les autorités de contrôle influencent l'adoption et l'usage des outils dont elles sont à l'origine ou dont elles sont demandeuses dans une logique de *reporting* (budget, compte administratif, rapport d'évaluation interne, etc.).

Partant de ces constats, il est possible de distinguer trois types de normes sociales perçues :

- **Aucune norme sociale (aucune demande ou aucune relation)**

(À propos des relations ou échanges avec l'ARS) *C'est-à-dire qu'aujourd'hui, les ARS ne sont plus joignables, ce ne sont plus les directeurs qui sont les interlocuteurs, ce n'est même pas le directeur de pôle, c'est le directeur général de l'association qui est en relation avec l'ARS. (…) Aujourd'hui, on a perdu là aussi cette fonction de relations directes, parce qu'on discutait un budget, c'était le directeur qui était porteur d'un budget, d'un projet… Évidemment que là on est passé à autre chose. Aujourd'hui, l'ARS discute avec le directeur général du périmètre d'un budget et de l'augmentation d'un budget… on en est là.* **E14**

(À propos des relations ou échanges avec l'ARS) *L'échange n'appartient plus au directeur. L'interlocuteur de l'ARS, c'est l'association, le hiérarchique régional et le contrôleur de gestion.* **E29**

- **Des normes sociales de type « obligation d'adoption et d'usage » concernant directement un outil**

(À propos des outil de gestion de façon générale) *S'il n'y avait pas l'autorité de contrôle qui le demande… alors ça serait peut-être plus difficile parce que c'est bien aussi d'avoir l'épée de Damoclès au-dessus de la tête hein… parce que des fois on se dirait que l'on a le temps.* **E9**

(À propos des indicateurs médico-sociaux) *Ben, c'est une tutelle… on n'a pas le choix. L'ARS, c'est le représentant du ministère de la Santé.* **E1**

(À propos d'un outil de type « Plan Pluriannuel d'Investissement ») *Oui ben je fais un PPI depuis l'année dernière. Je n'en avais pas avant. Donc chaque année, ils mettaient en commençant le rapport : « Vous n'avez pas le PPI donc… en gros, fermez-la… ». Donc maintenant, on a un PPI.* **E10**

(À propos d'un outil de type « Fiche Incidents ») *On a un cahier des évènements indésirables… c'est l'ARS qui nous a demandé de l'avoir, donc on l'a.* **E23**

- **Une implication des autorités de contrôle dans la gestion interne et le fonctionnement de l'organisation qui peut se traduire par une norme sociale de type « obligation d'adoption et d'usage » ou par une norme sociale de type « frein à l'adoption et aux usages »**

> **(Implication de l'autorité de contrôle sur le recrutement)** *Voyez, on parle de ça, mais le Glissement Vieillesse Technicité, on a une pression forte de la part des organismes de contrôle qui est de remplacer les personnes qui partent à la retraite par des personnes qui débutent dans la profession.* ***E8***
>
> **(Implication dans la définition du budget de fonctionnement)** *C'est-à-dire que l'on doit se restreindre dans une ligne budgétaire qui a été définie à l'avance… et éventuellement négocier avec l'ARS qui dit : « Je n'accepterai pas plus de tel pourcentage d'augmentation. » On en est là… donc c'est des budgets à répétition sur lequel il n'y a pas grand-chose à dire ou à faire (…). Bon je ne sais pas trop à quoi sert notre budget dorénavant. Simplement ça nous sert à faire un exécutoire.* **E14**
>
> **(Implication dans la gestion, les prestations fournies par les ESMS)** *Ce qui est intéressant et que je me réapproprie dans le dialogue de gestion en tant que directeur d'établissement, c'est les recommandations, les demandes ou les exigences de l'ARS. «* [L'association] *n'a pas suffisamment développé tel axe de travail au regard du CPOM ». « Il est demandé à* [l'association] *d'insister sur ça, sur ça, sur ça… », « Il est préconisé que* [l'association] *fasse ça… ». Ça, je me le réapproprie et j'en parle en équipe.* **E19**

De telles normes sociales portant sur les prises de décision traduisent selon nous le passage d'une posture d'autorité de contrôle à une posture d'autorité de tutelle. Le directeur suivant aborde cette situation :

> *Ce n'est pas encore nos organismes de tutelle. Je vous dis pas encore, parce que c'est étonnant (…), aussi sémantiquement c'est assez intéressant. On a eu appelé l'État, organisme de tutelle alors qu'on n'était pas sous tutelle. Alors il y a eu toute une montée, une levée pour qu'elles s'appellent organismes de contrôle… parce qu'elles n'étaient pas… ce n'était pas nos tutelles, mais par contre, elles avaient une vocation à nous contrôler au niveau de notre fonctionnement. Et maintenant, c'est des organismes de contrôle qui, dans les faits, deviennent de plus en plus des organismes de tutelle. On a de moins en moins de marge de manœuvre. Donc concrètement, ils s'appellent, on les appelle organismes de contrôle.* **E8**

Notons qu'au-delà du comportement perçu de l'autorité de contrôle, plusieurs caractéritiques des individus ou du contexte peuvent faire varier les normes sociales perçues par les directeurs d'ESMS. Nous en soulignons ici plus particulièrement deux :

- <u>le comportement du supérieur hiérarchique et son rôle tampon qui va absorber les demandes de l'autorité de contrôle ou les rendre mineures</u>. Il arrive en effet que la direction générale, comme nous l'avons abordé précédemment, s'inscrive dans une position très hiérarchique par rapport aux établissements. Dans ce cadre, elle n'accepte que difficilement que les directions d'ESMS aient des relations directes avec les autorités de contrôle. Le supérieur hiérarchique s'inscrit donc comme intermédiaire entre ces deux niveaux et réduit à néant les normes sociales perçues en provenance des autorités de contrôle :

*En fait le siège joue maintenant le rôle de la DDASS** (ARS), *il donne un taux directeur, impose un cadre précis et le siège est plus pénible que la DDASS* (ARS). *La DASS* (ARS) *ça fait des années qu'elle ne rentre plus dans le détail des comptes.* **E29**
* Par habitude, le directeur utilise le sigle DDASS pour parler des autorités de contrôle alors qu'il devrait parler depuis le 1er avril 2010 de « l'ARS ».

Ça leur arrive qu'ils me demandent à moi directement des infos mais on ne fonctionne pas comme ça… moi je réponds au secteur qui répond à l'ARS. (…) On remplit des choses que l'on fait remonter au niveau du secteur et après, euh… c'est le secteur qui répond à l'ARS. En l'occurrence, c'est M. X qui répond aux ARS en globalisant les trois informations que les établissements lui ont données. **E30**

- le profil du directeur d'ESMS qui va percevoir de façon plus ou moins intense les normes sociales en provenance de l'autorité de contrôle. Nous revenons ici sur ce que nous avons déjà eu l'occasion d'aborder sous la notion de dissonance ou de consonance cognitive : devant un même comportement d'une autorité de contrôle, la perception d'une attitude ou d'une norme sociale pourra être sensiblement différente selon le directeur d'ESMS. Ainsi, si certains directeurs sont eux-mêmes engagés dans un développement et un usage important de l'outillage de gestion, les demandes de son autorité de contrôle pourraient lui paraître relativement réduites et ne pas nécessiter de sa part le développement d'un outillage :

(À propos des indicateurs médico-sociaux) *Écoutez, ce qu'il y a là-dedans, on a pratiquement tout ailleurs et mieux…* **E29**

(À propos des outils de gestion de façon générale suite à l'arrivée des ARS) *Alors je ne sais pas si je vais m'écarter de ce que certains directeurs disent… la première c'est que et là on sera d'accord « oui bien sûr il y a un vrai changement, c'est une révolution… », mais moi je l'attendais cette révolution. Pourquoi ? Parce qu'on pourrait être du côté d'un excès de rigueur, en tout cas d'un excès de quelque chose qui nous est imposé… un peu de revenir à l'idée d'une tutelle… or on était depuis des années émancipé de ça, on était revenu sur une forme de relation avec les DDASS à l'époque ou le conseil général, qui était trop imprécis du coup. Parce que, un, on était sur des notions presque de relation, de complaisance parfois… « On se connaît bien, on sait qui vous êtes… ». Ça n'obligeait pas beaucoup à faire des efforts pour être très lisible, ou dire ce que l'on fait. Ni même de la manière dont on le fait. Là, l'ARS elle a tout changé, maintenant il n'y a plus de relation soit par des lobbyings soit par des… un lobbying aujourd'hui, c'est d'être à la conférence territoire, c'est d'être à la CRSA. Ce n'est pas du tout comme avant : « il faut que je vous voie et qu'on parle d'un truc ». Non, ils sont quasiment inaccessibles d'ailleurs. Je suis très satisfait de la rigueur par contre, de la méthode, que je trouve très réactive. Je trouve que l'ARS en deux ans a mis un pilotage en place voilà, c'est quelque chose qui pour moi était attendu.* **E15**

À l'inverse, devant une même autorité de contrôle, un directeur aux pratiques de gestion réduites ou inexistantes pourra percevoir des contraintes fortes sur l'outillage en terme d'adoption ou d'usage :

(À propos des indicateurs médico-sociaux – IMS) *Oh… les ratios, je ne le faisais pas du tout, dans l'analyse financière, je ne le faisais pas du tout jusqu'alors. Bon, ben ça m'a obligé à les faire et à avoir un oeil sur ces informations.*
« (…) Donc là, c'est vrai que ça nous a obligé à regarder et à faire mais jusqu'alors on ne le faisait pas. » **E24**

(À propos d'un outil de type « Suivi GVT et coûts salariaux ») *« Je le regarde très souvent celui-là, on va dire une fois par mois. Parce que l'ARS dans le dialogue de gestion, c'est un document qu'eux utilisent et que j'utilise. »* **E12**

Les trois types de normes sociales en provenance des autorités de contrôle que nous avons ici développés semblent impacter les états d'adoption et d'usages des outils de gestion. Nous proposons des hypothèses de cet impact sous forme synthétique.

c. *Impacts théoriques des autorités de contrôle et des financeurs sur les comportements d'adoption et d'usages du directeur d'ESMS*

En nous appuyant sur les trois types de normes sociales perçues en provenance des autorités de contrôle, nous pouvons poser certaines hypothèses concernant l'impact des autorités de contrôle sur les comportements d'adoption et d'usages des outils de gestion par les directeur d'ESMS.

Attitude des autorités de contrôle face à l'outil et la problématique de gestion	Adoption de l'outil (présence de l'outil)	Impact théorique du comportement et des autorité de contrôle sur le statut d'adoption et les usages de l'outil par le directeur d'ESMS								
		Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi / simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / cadrage / dialogue interne	Légitimation interne	Accompagnement de la mutation / apprentissage	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / réponse à une demande externe / légitimation externe
Favorable à l'outil (encouragement, incitation ou obligation) - Demande éventuelle	**0/+/++**	**-/0**	**0/+**	**0/+**	**0/+**	**0/+**	**0/+**	**0/+**	**0/+/++**	**0/+/++**
Implication de l'autorité de contrôle dans la gestion interne de l'organisation	**-/0/+**	**-/0/+**	**-/0/+**	**-/0/+**	**-/0/+**	**0**	**0**	**0**	**-/0/+**	**-/0/+**
Attitude neutre perçue (pas d'implication ou d'avis sur l'outillage ou supérieur hiérarchique comme filtre)	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Légende: **0** : Pas d'effet sur le comportement (adoption ou usage) en question — **--** : Effet de type interdiction sur le comportement en question — **-** : Effet de type frein sur le comportement en question
+ : Effet de type encouragement ou incitation au comportement en question — **++** : Effet de type obligation sur le comportement (adoption ou usage) en question

Tableau 102 : *Impact théorique du comportement et de l'attitude de l'autorité de contrôle perçus sur le statut d'adoption et les usages de l'outil par le directeur d'ESMS*

L'attitude positive d'une autorité de contrôle envers un outil de gestion se traduit par des demandes de *reporting* de cet outil qui vont favoriser son adoption[291] mais également les usages :

- Principalement des usages de type « communication externe » puisque l'établissement va devoir échanger à propos de l'outil avec l'autorité de contrôle ;
- Dans une moindre mesure des usages de type « pilotage », « prise de décision » et « managériaux ».

Les autorités de contrôle n'agissent pas directement pour freiner ou interdire l'adoption et l'usage d'un outil de gestion. Elles peuvent cependant intervenir dans les prises de décision ou dans la gestion de problématiques internes à l'établissement. Un tel comportement a pour conséquence la

[291] Qu'il s'agisse d'une création d'outil par l'ESMS ou de l'adoption d'une maquette fournie par l'autorité de contrôle.

réduction de la latitude managériale du directeur qui peut entraîner des effets variés sur le statut d'adoption et d'usage des outils de gestion, à savoir :

- un effet de frein au développement de l'outil. Le directeur, mesurant qu'il n'a plus la latitude pour décider, ne cherchera pas à développer un outillage de gestion (l'outil de gestion ne pouvant conduire au pilotage et à la prise de décision, il perd ainsi de son utilité perçue) ;
- un effet d'encouragement ou d'incitation à l'adoption et à l'usage de l'outil. Le directeur peut penser que l'autorité de contrôle, cherchant à s'impliquer dans la gestion de l'organisation, appréciera d'obtenir des informations lui permettant de constater que ses consignes sont respectées. Dans ce cadre, le directeur d'ESMS adoptera un outil afin de veiller au respect des consignes (suivi et diagnostic interne) mais également afin de légitimer et confirmer son action (dialogue externe).

Enfin, il est possible que le directeur ne perçoive aucune norme sociale en provenance de l'autorité de contrôle. Cette situation peut survenir si l'autorité n'est effectivement pas demandeuse d'informations (autorité de contrôle passive) mais également si le supérieur hiérarchique du directeur joue le rôle de « filtre » sur les demandes de l'autorité de contrôle. Dans ce cas, la norme sociale provient du supérieur hiérarchique et non de l'autorité de contrôle.

L'autorité de contrôle n'est cependant pas l'unique partie prenante extérieure dont les attitudes et comportements peuvent influencer le statut d'adoption et d'usage de l'outil de gestion. Il apparaît aussi que, dans certaines circonstances, les pairs impactent les pratiques de gestion des directeurs d'ESMS.

3.3.2.2. Les pairs : attitude possible envers les pratiques et outils de gestion et impact sur les comportements d'adoption et d'usage

Les pairs[292] ont été peu abordés par les directeurs d'établissement. Certains d'entre eux évoquent cependant des profils de pairs opposés aux concepts de gestion et qui peuvent, notamment par l'intermédiaire du comité de direction ou du supérieur hiérarchique, impacter les pratiques de gestion (capacité d'influence en mobilisant les jeux de pouvoir interne). Nous ne développons pas ici de profils de pairs puisque ces derniers sont des profils de directeurs. De ce fait, la typologie que nous avons proposée pour les directeurs peut être dupliquée pour caractériser les pairs et leurs comportements face à l'outillage de gestion. À travers le discours des directeurs, il est possible de distinguer deux attitudes des pairs face à l'outillage de gestion.

[292] Collègues directeurs au sein de l'association ou dans des réseaux plus larges (fédération ou association de directeurs d'ESMS).

a. Des attitudes variées des pairs face aux pratiques et outils de gestion

Au-delà d'une posture *a priori* neutre ou perçue comme telle, les directeurs d'ESMS soulèvent deux postures des pairs face à leur pratique de gestion :

- les pairs favorables à l'outillage (a.1.) ;
- les pairs défavorables à l'outillage (a.2.).

Nous illustrons ces deux comportements perçus.

a.1. Les pairs favorables à l'outillage de gestion

Ce premier directeur illustre le comportement favorable d'un de ses pairs en soulignant que l'outil (un outil de suivi et pilotage de la formation) a été co-conçu avec un collègue. La volonté d'outillage et l'utilité perçue d'un tel outil étaient donc partagées :

> **(À propos d'un outil de suivi et pilotage des formation)** *Ah oui, ça on avait fait un truc bien. Je le dis parce qu'on avait fait ça avec un monsieur qui s'appelle M. X et on avait donc… on avait réfléchi pendant une année (…). Donc on avait un grand tableau général permettant de voir sur les cinq dernières années les formations prises, acquises, mais également les demandes. Donc on avait un historique des demandes.* **E29**
>
> **(À propos de l'adoption et de l'usage d'une comptablité analytique)** *Il y a des collègues qui sont pour, mais quand je vois les comptes 900 qui sont des fois très importants, hein ça peut représenter 25 % du budget, je ne vois pas à quoi ça sert. Donc moi je n'ai pas besoin de faire de la comptabilité analytique pour savoir quelles activités sont rentables économiquement ou pas.* **E12**
>
> **(À propos d'un outil de suivi de la réalisation des prestations – et planification)** *C'est vraiment pour les besoins propres de l'établissement* (que l'outil a été adopté)*. Ceci dit, j'en parle à mes collègues* [de l'association] *et ils en rêvent.* **E11**

Cet autre directeur mentionne le fait qu'un de ses collègues directeurs lui fournit un outil (contrôle budgétaire et SIG) qu'il juge mieux développé et plus à jour que celui du siège. Ces deux directeurs partagent donc une vision commune de cet outil. Le directeur reçoit ainsi un signal favorable de la part de son collègue concernant l'usage d'un tel outil :

> *Donc le travail du collègue, c'est de me repérer si les abonnements sont bien mis (répartition prévisionnelle des charges dans le budget)*
> *(…) Ben moi, je me sers de ce que me fait le collègue et de ce que me fait le siège.* **E12**

Si certains collègues directeurs, par leur attitude, peuvent inciter ou conforter le directeur à adopter certains outils et à en avoir certains usages, d'autres au contraire ont tendance à freiner ou bloquer leur adoption ou certaines formes d'usages.

a.2. Les pairs défavorables à l'outillage de gestion

Bien qu'il ne s'agisse pas d'outil de gestion mais de concept de gestion, le discours de ce directeur illustre selon nous les difficultés qu'il peut rencontrer dans le développement d'un outillage de gestion face à ses pairs :

> **(À propos des concepts et pratiques de management)** *Pour moi, ça n'est que positif. Après, c'est vrai que selon mes interlocuteurs, si je suis avec des collègues de MECS* (Maison d'Enfants à caractère Social) *ou d'IME, je vais éviter d'employer certains mots : clients, management, gestion, efficacité, efficience, démarche qualité… voilà, je vais m'adapter.* **E20**
>
> **(À propos d'un outil de suivi de réalisation des prises en charge – heure par heure)** *Alors, j'ai des collègues, je leur montre ça, ils me disent « t'es pas bien là… tu rentres dans un détail qui… »* **E3**
>
> **(À propos d'un outil d'évaluation – Mesure de l'absentéisme et de ses coûts)** *Il y a vraiment des directeurs qui ont refusé de l'appliquer et je n'ai dû ma capacité de le maintenir que parce qu'il est arrivé un nouvel administrateur qui a dit : « Il n'est pas question de renoncer à cet outil-là.* **E29**

Ce directeur résume parfaitement les postures des pairs qui peuvent l'entourer lors de la création et de l'usage d'outils :

> **(Outil d'évaluation – mesure de l'absentéisme)** *J'avais présenté avec le DAF cet outil que l'on avait mis en place et qui était étendable à tous les établissements. Avec des positions très très différentes. Avec des collègues directeurs qui pensent, ça ne sert à rien. Que ça va nous attirer beaucoup de merde avec les syndicalistes par exemple. D'autres qui pensent que c'est vraiment très bien.* **E29**

Notons qu'une attitude négative des pairs peut entraîner des normes sociales négatives de la part du supérieur hiérarchique. En effet, les directeurs d'établissement se réunissant en comité de direction avec leur supérieur hiérarchique, une attitude générale trop négative de la part des membres du comité de direction peut conduire le supérieur hiérarchique à adopter une posture de frein ou de blocage de la pratique de gestion pour ne pas se retrouver en conflit avec une majorité de directeurs. Ainsi, les parties prenantes s'influencent-elles mutuellement dans leurs pratiques.

De plus, il est probable que nombre de pairs s'inscrivent dans une posture neutre vis-à-vis des pratiques de l'outillage de gestion par le directeur d'établissement. Cependant, un tel positionnement n'est pas ressorti de nos entretiens, ce qui n'est pas surprenant car il n'impacte pas les comportements.

Ces postures et attitudes des pairs sont à l'origine de normes sociales qui vont impacter les pratiques de gestion du directeur. Nous revenons sur ces impacts potentiels de façon synthétique.

b. *Impact des normes sociales perçues en provenance des pairs sur les pratiques de gestion*

Les attitudes et capacités d'influence des pairs peuvent être à l'origine d'un certain nombre de normes sociales sur les comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion par le directeur d'ESMS :

Attitude des pairs de contrôle face à l'outil et la problématique de gestion	Adoption de l'outil (présence de l'outil)	Impact théorique du comportement et de l'attitude des pairs sur le statut d'adoption et les usages de l'outil par le directeur d'ESMS								
		Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi / simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / cadrage / dialogue interne	Légitimation interne	Accompagnement de la mutation / apprentissage	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / réponse à une demande externe / légitimation externe
Favorable à l'outil (encouragement, incitation)	0/+	-/0	0/+	0/+	0/+	0/+	0/+	0/+	0/+	0/+
Défavorable à l'outil (découragement, frein, interdiction)	--/-/0	0/+	--/-/0	--/-/0	--/-/0	--/-/0	--/-/0	--/-/0	--/-/0	--/-/0
Attitude neutre ou non perçue	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Légende: **0** : Pas d'effet sur le comportement (adoption ou usage) en question **--** : Effet de type interdiction sur le comportement en question **-** : Effet de type frein sur le comportement en question
+ : Effet de type encouragement ou incitation au comportement en question **++** : Effet de type obligation sur le comportement (adoption ou usage) en question

Tableau 103 : *Impact théorique du comportement et de l'attitude des pairs sur le statut d'adoption et les usages de l'outil de gestion par le directeur d'ESMS*

Si le directeur perçoit que les pairs s'inscrivent dans une attitude favorable vis-à-vis de l'outil de gestion, cela pourra soutenir ou encourager son comportement d'adoption ainsi que certains des usages qu'il avait lui-même envisagés. Cette attitude perçue peut également favoriser l'adoption d'outils et des usages non envisagés dans une logique de mimétisme (DiMaggio et Powell, 1983).
À l'inverse, si le directeur perçoit des normes sociales négatives en provenance des pairs, il est possible que son comportement d'adoption soit freiné, voire bloqué, ainsi que l'ensemble de ses usages. Le blocage peut intervenir dans le cadre où l'attitude des pairs va impacter l'attitude du supérieur hiérarchique : si le supérieur hiérarchique est opposé à l'outil ou à certains usages, il peut bloquer la pratique.
En cas de posture neutre des pairs, aucun impact sur les comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion par le directeur d'ESMS ne peut être souligné.

Nos entretiens mettent en exergue une dernière partie prenante externe à l'établissement dont le comportement et l'attitude semblent impacter les pratiques de gestion du directeur d'ESMS : les usagers et leurs représentants.

3.3.2.3. Les usagers et leurs représentants : attitude possible envers les pratiques et outils de gestion et degré d'implication dans la gestion de l'établissement

Dans le secteur médico-social « handicap », les usagers ne sont pas toujours en capacité de faire valoir leurs droits ou revendications au sein des organisations. Cela tient simplement à la forme principale du handicap (intellectuel). Dans ce cadre, ce sont des représentants des usagers qui expriment les revendications, les besoins et avis des personnes en situation de handicap. Ces représentants sont la plupart du temps des familles[293]. Il arrive cependant que l'usager puisse aisément se représenter et exprimer son avis et sa revendication. Cela est notamment le cas lorsque le handicap est physique (motricité)[294].

> *L'association est aussi portée par les personnes handicapées elles-mêmes. Les Adapei, c'est plutôt les parents, on voit rarement une personne déficiente handicapée portant elle-même sa parole. Alors que sur* [l'association], *bon nombre d'administrateurs sont les personnes handicapées elles-mêmes. Donc qui sont aussi en capacité de défendre.* **E32**

Cette partie prenante, qu'elle soit l'usager ou son représentant, semble pouvoir impacter l'outillage de gestion des ESMS et les pratiques de gestion des directeurs.

a. Une implication des usagers et de leurs représentants sur les outils de gestion et les problématiques de gestion des ESMS

Tout comme pour les parties prenantes « supérieur hiérarchique » et « pairs », les usagers et leurs représentants peuvent intervenir à deux niveaux :

- sur un outil de gestion en particulier (a.1.) ;
- sur une problématique de gestion propre à l'ESMS (a.2.).

Nous revenons sur ces deux niveaux d'intervention.

a.1. L'usager ou son représentant s'implique dans l'adoption ou l'usage d'un outil de gestion en particulier

Dans ce cadre, nous n'avons relevé que des postures incitatives à l'adoption d'outils de gestion :

> **(À propos d'un outil d'évaluation – Mesure de la satisfaction des usagers)** *Ça a permis, comment dire… les parents étaient surtout très demandeurs par exemple d'avoir des retours. Parce que comme les enfants ne parlent pas, ils souhaitaient avoir des retours ou mensuel, ou de semaine, sur les activités qui étaient faites dans l'établissement et comment ça s'était déroulé…* **E24**
>
> **(Suivi de l'activité – réalisation des activités par les usagers)** *Ben parce que les parents souvent posent des questions, donc j'ai intérêt à les avoir sous le nez. Mais, c'est franchement*

[293] Qui sont d'ailleurs à l'origine d'une part importante des associations du secteur.
[294] On citera en exemple l'Association des Paralysés de France (APF).

heure par heure… j'ai l'activité qu'il va faire… il y a les temps de pose, les temps de transport, ce genre de chose. **E25**

(À propos d'un outil d'évaluation de l'absentéisme) [Cet] *outil était quand même attendu par les parents. Ils souhaitaient qu'un retour leur soit fait sur l'absentéisme des salariés de façon générale et par service. Pour eux, c'était une façon d'évaluer la qualité du service.* **E26**

Il apparaît cependant dans le discours que, si les usagers ou leurs représentants peuvent favoriser l'adoption et l'usage de certains outils, ils peuvent également freiner certaines pratiques.

Ainsi, certains vocabulaires et certains outils de gestion ne peuvent pas toujours être abordés ou utilisés :

(À propos du terme de rentabilité) *Alors, dans nos structures ESAT, il y a eu pendant de longues périodes, mais surtout dans les associations de parents, des mots qui étaient tabous : la production, la rentabilité… Et ces mots aujourd'hui dans nos établissements… Enfin on est encore aujourd'hui dans une certaine confusion malgré tout… Parce qu'on a beau dire que ces mots qui étaient tabous ne le seraient plus, ils sont toujours encore, il y a des familles qui sont horrifiées quand on parle de rentabilité dans un établissement.* **E14**

(À propos du concept de management) *Il fait peur dans la dimension directive du management. Dans ce qu'impose une autorité hiérarchique, et là du coup ça heurte dans le secteur médico-social une culture qui génère automatiquement du fantasme ou des RPS (Risque Psycho-sociaux). Donc, cette partie du management, elle est difficilement entendue et entendable. Elle est difficilement entendable par les militants, les parents ou les administrateurs qui, dès que l'on va sur ce « management » disent « non ! réaliser les projets, les enjeux dans les délais qui sont et les contraintes que l'on a »…* **E15**

(À propos d'un objectif de l'organisation : l'insertion des personnes handicapées) *Euh… quand vous voulez… notamment par rapport aux administrateurs, ou même par rapport au CE, mais par rapport aux administrateurs, quand vous voulez porter des projets importants, où vous prenez du risque… l'insertion en milieu ordinaire dans une association de famille ce n'est pas acquis. Ce sont des parents qui, au départ, notamment les plus anciens, nous ont confié leurs gamins pour qu'on les protège. Parce que la société était trop agressive pour eux… je parle des vieux parents… mais c'est quand même ceux-là qui restent nos administrateurs aujourd'hui. Ben quand vous arrivez, nouveau directeur, un peu jeune machin, en plus une formation de manager et pas d'éduc, etc., quand on parle d'insertion, c'est compliqué…* **E20**

(À propos des méthodes de gestion du directeur) *Il y a pléthore de parents, parce que généralement les tuteurs sont des parents, qui vont vous dire : « Ben oui, mais vous faites que de la production, c'est de la productivité, mon enfant n'est plus productif, donc vous le virez ». C'est le premier réflexe qui est, somme toute, normal. C'est un réflexe normal. Parce que la norme de chacun, c'est le travail et vous dites à des gens que leur enfant vieillit plus vite qu'eux. Et puis, il y a leurs angoisses qui arrivent derrière. Les gens ont l'angoisse de partir et de laisser un enfant en situation de handicap seul… tout en sachant que derrière, il y a des fratries, il y a des choses, mais bon, ce n'est jamais pareil. Il y a l'angoisse, la culpabilité qui n'est jamais passée, y a un tas de sentiments qui se mélangent et qui fait que c'est facile de ramener ça au fait qu'un ESAT fait de la productivité à tous crins. Et que si on propose une orientation différente à l'adulte, c'est pour s'en débarrasser.* **E4**

Un tel comportement va bien souvent conduire le directeur à ne pas communiquer sur les problématiques de gestion économique et financière ou sur des sujets qualifiés de « sensibles » avec les usagers et leurs représentants (famille). On assite ainsi à une réduction des usages de type « communication externe ».

De plus, de telles normes sociales peuvent faire renoncer le directeur à étudier la problématique de gestion et à mettre en œuvre un outillage adéquat.

Si les usagers et leurs représentants peuvent intervenir directement sur les outils de gestion et modifier ainsi les comportements du directeur, ils peuvent également intervenir sur la gestion de problématiques internes à l'établissement en imposant certains fonctionnements ou prise de décision. Cela pourra avoir comme conséquence de modifier les comportements des directeurs.

a.2. L'usager ou son représentant interviennent sur les problématiques de gestion internes à l'établissement (prise de décision ou implication dans la prise de décision)

Selon les caractéristiques de l'association (association de parents, association d'usagers, association de professionnels), il est possible de constater une certaine implication des usagers et de leurs représentants dans la gestion interne de l'organisation. Cela peut avoir pour conséquence une réduction de la latitude managériale et décisionnelle du directeur qui va à son tour impacter les comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion de celui-ci :

> *Je ne voudrais plus être directeur d'une structure gérée par des parents… ah non, moi j'ai vu des trucs, des commissions de planning dans la région. (…) Il y avait qui à la commission planning du personnel ? Des parents… euh… des professionnels, le chef de service ou le directeur, mais c'est quoi la place de chacun là-dedans ? Dans la même association, une commission sur l'usage de l'argent par des adultes qui pouvaient très bien gérer leur propre fric, avec des parents qui étaient vachement intrusifs auprès de l'usager. C'est vrai que si vous êtes en prise directe avec le CA* (Conseil d'Administration) *et que le CA c'est les parents… bon… la chance de* [l'association] *c'est qu'il n'y a qu'un seul CA qui est national. Donc (…) on n'a pas cet impact des parents dans le fonctionnement au quotidien de l'institution.* **E30**

Ces deux autres directeurs développent des situations où les usagers et leurs représentants questionnent ou s'impliquent dans la gestion interne de l'établissement. Dans le premier cas, le questionnement amène le directeur à se légitimer, et donc d'une part à développer l'outil, et d'autre part à l'utiliser au minimum d'une certaine façon (communication externe – légitimation).

> **(Outil caractéristique de la population accueillie)** *Je m'en sers, oui. Par exemple, il y a une grosse inquiétude ici vis-à-vis des parents sur la population accueillie. Les membres du CVS, les parents trouvent qu'on accueille trop de cas psy au détriment de leur enfant. Donc ça, c'est quelque chose que je communique à l'équipe, pour voir comment on peut travailler cette question-là et puis également aux parents pour montrer ce qu'il en est. Voilà, sachant qu'au niveau des usagers, ça ne se ressent pas. Les usagers ne se sentent pas insécurisés du fait qu'ils sont suivis par le psy ou pas. C'est dans le fantasme des parents.* **E12**

Dans le second cas, l'implication dans la gestion interne de l'établissement conduit le directeur à ne pas se soucier de la liste d'attente et des caractéristiques des populations qui pourraient être plus ou moins prioritaires :

> **(Outil de liste d'attente – Caractéristiques des personnes)** *Nous, la réponse elle est simple : « On n'a pas de place ». Par contre, quand on a une place qui se libère, c'est beaucoup plus ambigu (…) on peut difficilement prendre une personne sur liste d'attente quand l'internat se libère. On fait glisser les personnes d'externat en internat… parce que les parents sont au sein de* [l'association], *parce qu'ils militent pour nous. Voilà, on n'est pas clair là-dessus. Donc ma liste d'attente, elle m'est peu utile sauf quand on me la demande. »* **E21**

Ces normes sociales perçues par le directeur d'ESMS peuvent impacter les statuts d'adoption et d'usage de certains outils de gestion.

b. Les impacts possibles des usagers et de leurs représentants sur les pratiques de gestion des directeurs d'ESMS

Nos entretiens nous permettent de relever deux postures « actives » de la partie prenante « usagers et représentants » vis-à-vis de l'outillage de gestion :

- demande de développement d'un outil de gestion, demande d'information sur une problématique de gestion ;
- implication dans la gestion et la prise de décision interne à l'établissement.

À ces deux postures « actives » peuvent être ajoutées deux postures « passives », renvoyant d'une part à une attitude défavorable face à l'outillage mais sans revendication d'interdiction, et d'autre part à la neutralité et à la non-implication de l'usager et de son représentant dans l'outillage et la pratique de gestion.

Attitude des usagers et représentants face à l'outil et la problématique de gestion	Adoption de l'outil (présence de l'outil)	Impact théorique du comportement et de l'attitude des usagers et représentants sur le statut d'adoption et les usages de l'outil par le directeur d'ESMS								
		Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi / simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / cadrage / dialogue interne	Légitimation interne	Accompagnement de la mutation / apprentissage	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / réponse à une demande externe / légitimation externe
Demandeur d'outil et d'information	0/+ / ++	-/0	0/+	0/+	0/+	0/+	0/+	0/+	0/+ / ++	0/+ / ++
Implication dans la prise de décision et la gestion interne de l'ESMS	- /0/ +	- /0/ +	- /0/ +	- /0/ +	- /0/ +	- /0/ +	- /0/ +	- /0/ +	- /0/ +	- /0/ +
Défavorable à l'outil ou à l'information de gestion	0	0	0	0	0	0	0	0	-/0	-/0
Attitude neutre face à l'outil ou à la prise de décision ou, attitude non perçue	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Légende: **0** : Pas d'effet sur le comportement (adoption ou usage) en question **--** : Effet de type interdiction sur le comportement en question **-** : Effet de type frein sur le comportement en question
+ : Effet de type encouragement ou incitation au comportement en question **++** : Effet de type obligation sur le comportement (adoption ou usage) en question

Tableau 104 : *Impact théorique du comportement et de l'attitude des usagers et de leurs représentants dans le statut d'adoption et les usages de l'outil de gestion par le directeur d'ESMS*

Lorsque l'usager ou son représentant est demandeur d'un outil ou d'une information, il génère une norme sociale favorable incitant, voire obligeant au développement d'un outil de gestion ainsi qu'à

un usage de type dialogue externe ou légitimation externe. Par là même, il peut tendre à favoriser l'ensemble des usages que le directeur d'ESMS avait lui-même envisagés.
Dans le cadre où l'usager et son représentant s'impliquent dans la prise de décision et la gestion interne de l'ESMS, les impacts sur les pratiques de gestion sont plus variables. Un tel comportement peut inciter ou freiner le développement de l'outil ainsi que ses usages selon la façon dont le directeur d'ESMS interprète et accepte cette implication dans la gestion de l'ESMS. En effet, le directeur peut considérer qu'il ne possède plus aucune latitude décisionnelle sur la problématique de gestion et qu'il est donc inutile pour lui d'utiliser un outil de gestion car il ne pourra prendre aucune décision. Il peut également considérer, partant du constat que cette problématique de gestion intéresse cette partie prenante, qu'il est préférable pour lui de connaître l'évolution de cette problématique et de légitimer son action et ses résultats (dans ce cadre, il va adopter un outil et développer des usages personnels et de la légitimation externe).
Enfin, dans le cadre où les usagers et leurs représentants ne s'intéressent pas à l'outillage ni aux problématiques de gestion, aucun impact sur les comportements d'adoption et d'usage du directeur n'est à relever.

Notons que si la partie prenante « usager et ses représentants » peut indéniablement avoir un impact sur les pratiques de gestion du directeur d'ESMS, cet impact semble limité à certains outils. Ainsi, les outils s'inscrivant dans l'axe « Satisfaction des personnes accueillies – Qualité perçue » et certains outils s'inscrivant dans l'axe « Ressouces Humaines » semblent plus particulièrement concernés par les demandes de mise en place ou d'information (normes sociales favorables). De même, les problématiques de gestion dans lesquelles semblent plus particulièrement s'impliquer les usagers et leurs représentants renvoient pour l'essentiel à l'axe « Satisfaction des personnes accueillies » et à quelques outils de l'axe « Qualité opérationnelle ».
Il apparaît ainsi que trois autres parties prenantes (les autorités de contrôle, les pairs et les usagers et leurs représentants) semblent pouvoir impacter les comportements d'adoption et d'usages des outils de gestion par les directeurs d'ESMS. Ces parties prenantes, bien qu'impactant vraisemblablement moins d'outils et de façon souvent moins contraignante (peu d'obligation ou d'interdiction), méritent tout de même d'être étudiées.

Au final, six parties prenantes peuvent impacter les pratiques de gestion des directeurs d'établissements. Chaque directeur d'établissement est donc soumis à un environnement relativement complexe de parties prenantes dont les attitudes peuvent varier et être à l'origine de normes sociales plus ou moins favorables et plus ou moins contraignantes. L'ensemble des normes sociales portées par chacune de ces parties prenantes contribue à définir une norme sociale générale pouvant impacter le statut d'adoption de l'outil ainsi que chacun de ses usages :

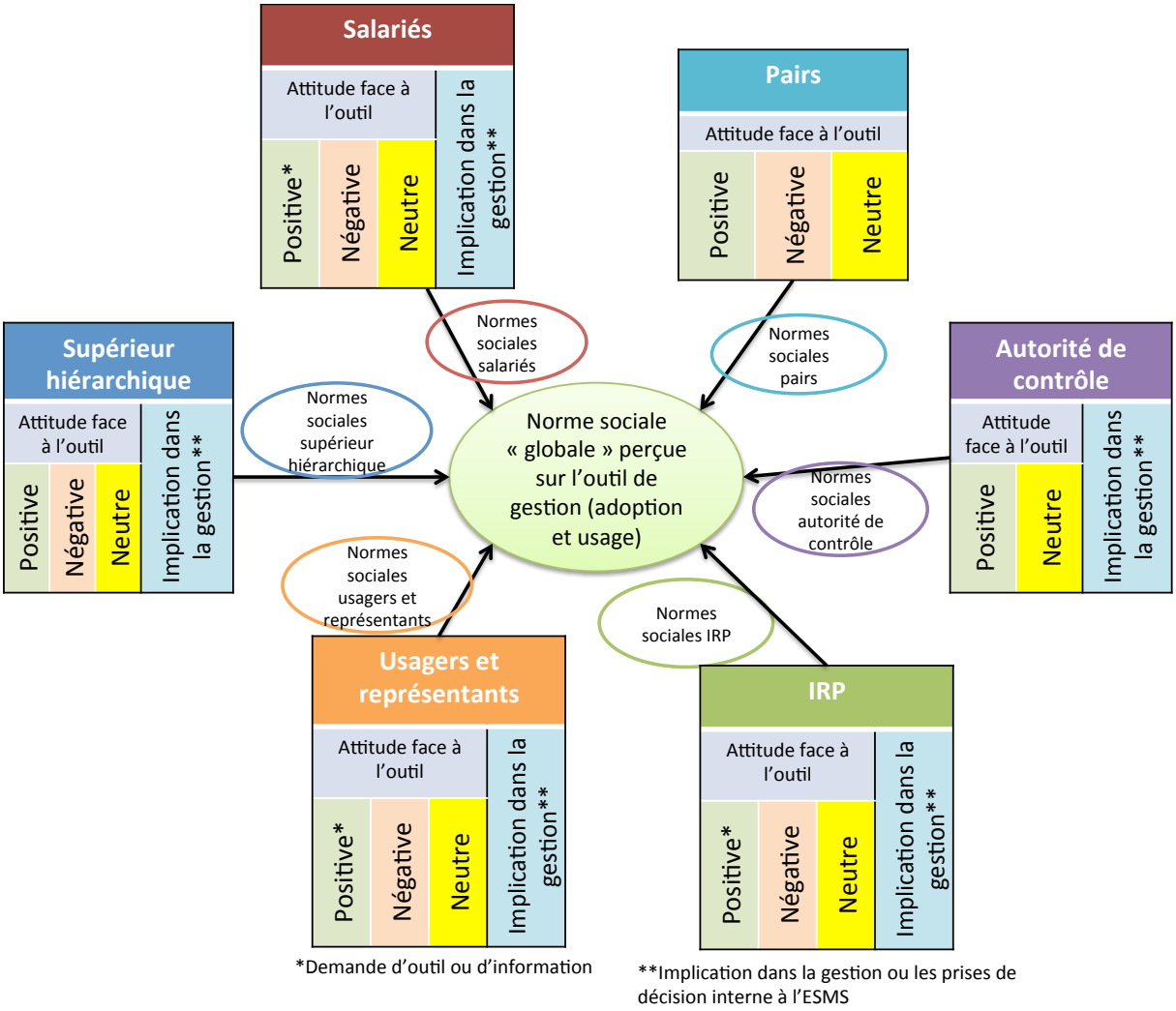


Illustration 73 : *Les attitudes des parties prenantes et les normes sociales perçues qui en découlent définissent une norme sociale perçue « globale » sur l'outil de gestion*

Sur la base de cette lecture qualitative de nos entretiens, il est possible de mettre en exergue les principales parties prenantes à l'origine des normes sociales que nous avons soulevées. Ainsi, les normes sociales de type *« interdition ou blocage »* sont à mettre principalement au crédit du supérieur hiérarchique ainsi qu'au crédit des salariés, IRP et pairs (par l'intermédiaire du supérieur hiérarchique). On pourra parler de normes sociales indirectes qui font référence au fait que les salariés, IRP et pairs sont à l'origine de la norme sociale mais que celle-ci est dépendante de l'attitude d'une autre partie prenante (le supérieur hiérarchique). Ainsi, si le salarié est fortement opposé à cet outil et que le supérieur hiérarchique ne soutient pas le directeur dans son adoption et ses usages de l'outil, il est possible de conclure à une norme sociale de type « *interdiction ou blocage* » en provenance du salarié.

Dans le cas où le salarié est toujours fortement opposé à l'outil mais que le supérieur hiérarchique appuie les pratiques du directeur d'établissement, il n'y aura pas de normes sociales d'interdiction ou de blocage en provenance du salarié, mais tout au plus un frein ou une dissuasion sur certains usages au sein de l'établissement.

Concernant les normes sociales de type *« frein ou dissuasion* », toutes les parties prenantes semblent pouvoir en être à l'origine.

Le constat est sensiblement équivalent concernant les normes sociales de type « *encouragement, incitation ou confortation* » à quelques exceptions près. En effet, en ce qui concerne les encouragements à des usages de type « dialogue externe », « rendu compte » ou « légitimation », les salariés et les IRP n'ont *a priori* aucune influence.

Enfin, pour les normes sociales de type « *obligation ou imposition* », les salariés apparaissent marginalement en mesure d'imposer une adoption ou un usage. Concernant les pairs, s'ils peuvent imposer un outil, cela se fait de façon indirecte par le supérieur hiérarchique, dans le cadre par exemple d'une harmonisation des pratiques (proposition d'un outil par un des pairs, dont le supérieur hiérarchique ordonne l'utilisation).

Synthèse de la section empirique : « facteurs environnementaux et relations entre le directeur et son environnement »

Nous avons montré dans le cadre de cette section l'importance du contexte dans l'explication des comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion chez les directeurs d'ESMS. Le discours des directeurs nous invite à retenir trois variables explicatives principales et une variable modératice concernant certains usages.

Les variables explicatives principales sont :

- le degré d'importance au sein de l'ESMS de la problématique traitée par l'outil (par exemple pour le budget, le niveau des difficultés budgétaires perçu ou le niveau de tension budgétaire perçu) ;
- les compétences disponibles pour aider le directeur, qui jouent le rôle de conditions facilitatrices (fonction support) ;
- les normes sociales perçues sur les comportements d'adoption et d'usage en provenance des parties prenantes.

La variable modératrice, quant à elle, est le statut de délégation. Nous supposons en effet que le fait de déléguer un outil et sa problématique va impacter certains usages, et notamment les usages de type « suivi ou informationnel ». Cette variable peut selon nous jouer son rôle modérateur entre l'intention d'usage du directeur et l'usage réel (la délégation venant réduire l'usage du directeur).

Ainsi, concernant plus particulièrement l'impact du contexte sur les comportements d'adoption et d'usage, nous proposons la modélisation simplifiée suivante :

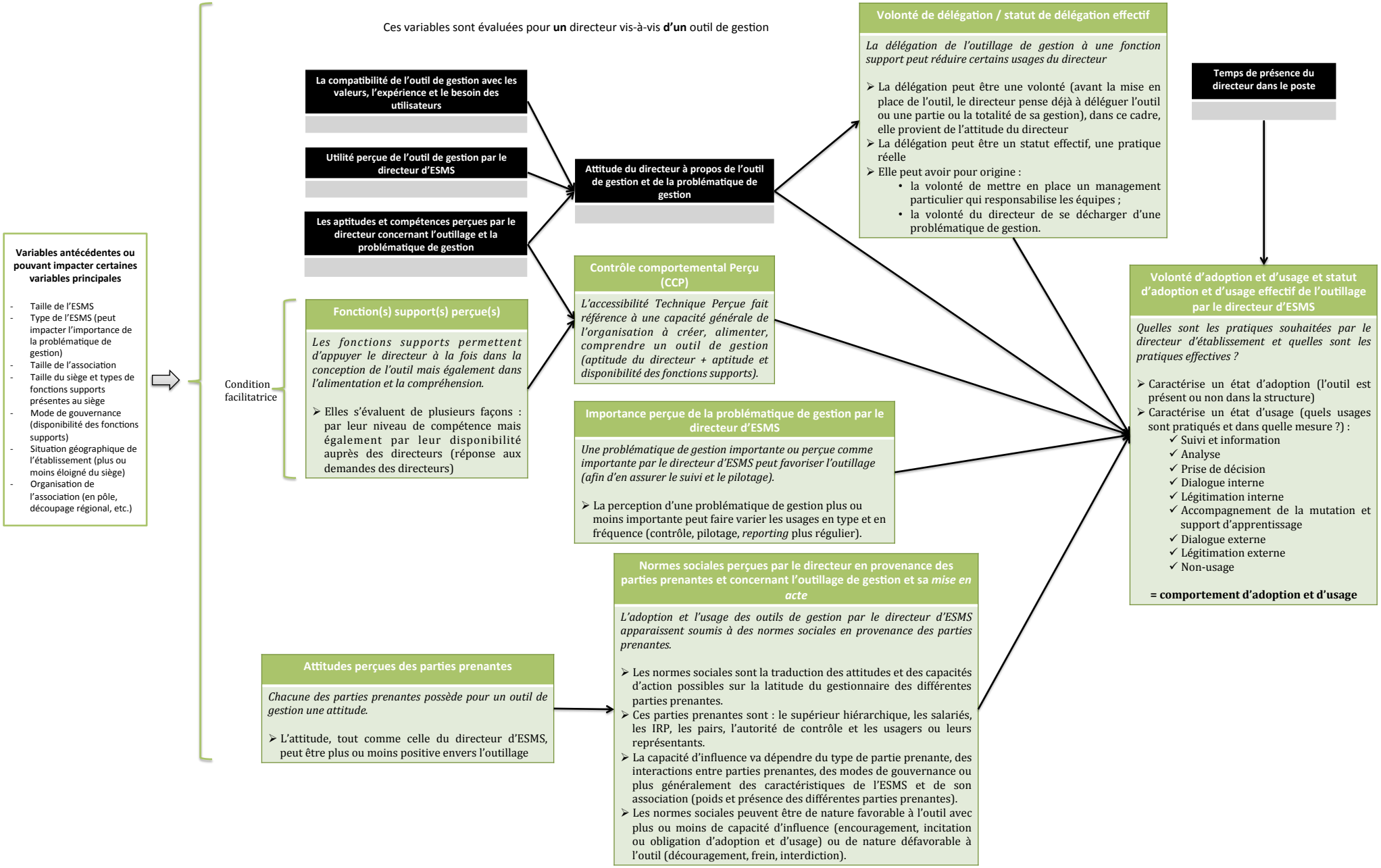


Illustration 74 : *Variables contextuelles impactant les comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion par les directeurs d'ESMS*

Notre modélisation reprend les principales variables explicatives que nous avons mises en exergue sur la base du discours des directeurs d'établissement. Ces variables peuvent vraisemblablement être expliquées par des variables antécédentes au modèle telles que :

- la taille de l'ESMS (corrélation entre taille de l'ESMS et fonctions supports internes disponibles) ;
- la taille de l'association ou la taille du siège (augmentation du nombre de fonctions supports externes disponibles) ;
- le mode de gouvernance qui va définir le comportement des fonctions supports (disponibilité auprès du directeur).

Ces variables antécédentes au modèle ne sont, bien entendu, pas exhaustives du fait qu'elles ne constituent pas l'objet de notre recherche.

Tout comme dans le cadre de la section précédente, les variables mises en exergue viennent enrichir notre modèle général d'explication des usages. Notons que les variables objectives concernant l'environnement et l'individu ne sont pas considérées comme des variables explicatives principales de notre modèle, mais simplement comme des variables antécédentes ou de contrôle.

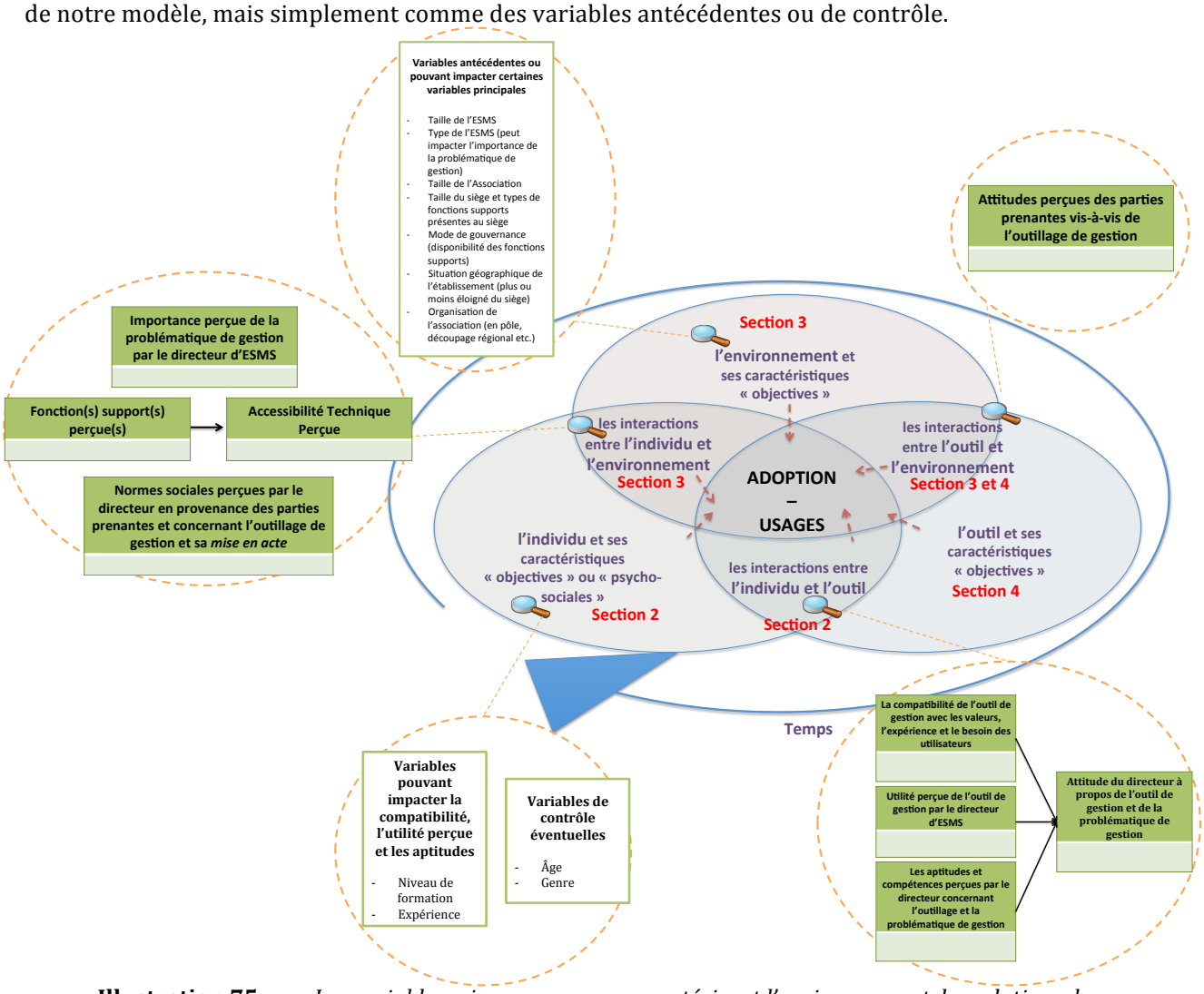


Illustration 75 : *Les variables mises en exergue caractérisant l'environnement, les relations de l'individu avec son environnement, l'individu et ses relations avec l'outil*

Les dernières méta-variables non encore explicitées dans notre modèle concernent l'outillage et ses caractéristiques et les interactions avec l'environnement et l'individu qui en découlent. Il s'agit de l'objet de la section suivante.

Section 4 : Expliquer les comportements d'adoption et d'usage par les caractéristiques de l'outil de gestion

Nous avons montré dans les deux sections précédentes que les comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion par les directeurs d'ESMS pouvaient être expliqués par les caractéristiques de l'individu et ses relations avec l'outil mais également par les caractéristiques de l'environnement et ses relations avec l'individu. De plus, nous avons mis en exergue que certaines caractéristiques de l'outil pouvaient impacter les comportements d'adoption et d'usage. Nous nous sommes attardé[295] sur les valeurs et le sens portés par les outils et leur impact sur l'attitude du directeur et des parties prenantes. Nous avons également abordé indirectement les modes de conception des outils de gestion à travers l'implication des fonctions supports dans l'outillage de gestion et les notions d'aptitude du directeur. Une dernière variable apparaît importante dans le discours des directeurs pour expliquer certains comportements d'usage : la « qualité » perçue de l'outil de gestion. Les travaux en système d'information parlent de conditions facilitatrices de type « technologique » (Taylor et Todd, 1995 ; Limayen et Chabchoub, 1999).

Dans le cadre de cette section, nous revenons sur la qualité de l'outillage de gestion comme une condition facilitatrice aux usages (4.1.) puis nous discutons le rôle du mode de conception et du type d'outil comme variables explicatives, ce qui nous permet de compléter notre modèle explicatif des comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion (4.2.).

4.1. Le niveau de qualité globale de l'outil de gestion impacte les usages

La qualité d'un outil de gestion fait référence aux notions de disponibilité (Bescos et Cauvin, 2001), d'actualisation des données (Limayen et Chabchoub, 1999), ou encore de fiabilité (Limayen et Chabchoub, 1999 ; Bescos et Cauvin, 2001). Comme le soulignent Lorino (2002) et Perez *et al.*, (2005), l'outil de gestion, quel que soit son domaine d'expertise, doit fournir une représentation et une image fidèle des activités de l'entreprise. « *Cette représentation est d'autant plus efficace qu'elle est fiable. (…) À titre d'exemple, la pertinence d'un bilan comptable et d'un compte de résultat d'une société vient de sa fidélité et de sa fiabilité dans la reproduction et la représentation de la réalité de*

[295] En proposant une classification des outils de gestion selon leur contribution à un axe de performance.

l'entreprise » (Perez *et al.*, 2005, p. 3). Or, comme le soulignent Delobbe *et al.* (2011, p. 4) à propos d'outils de gestion des ressources humaines, *« les outils restent critiqués notamment pour (…) leur rapide obsolescence et leur manque de fiabilité* ». Des propos équivalents sont tenus par Berland (2004) à propos du budget, par Bourguigon et Jenkins (2004) à propos des systèmes d'information comptable ou encore par De La Ville et Dreveton (2010) sur les outils de gestion de type RSE. Ce constat d'un manque de fiabilité, de disponibilité ou d'une trop rare actualisation des données se retrouve dans le discours des directeurs d'ESMS :

Aspect qualitatif / non qualitatif de l'outil	Verbatims illustratifs
Non-disponibilité de l'outil	**(À propos du bilan social)** *Je ne peux pas dire que je l'utilise non… on en a eu un fait par l'association, il n'est pas régulier, il n'a pas été suivi. Il y en a eu un en 2009.* **E8** **(À propos d'un outil de suivi budgétaire)** *Je dois pouvoir le faire mon suivi budgétaire, mais ce n'est pas disponible pour le moment, ce n'est pas encore au point. C'est le siège qui ne suit pas on va dire.* **E6**
Actualisation des données trop peu fréquente	**(À propos du suivi de la trésorerie)** *Il y a souvent un petit décalage pour voir la trésorerie.* **E2** **(À propos d'un outil de suivi budgétaire)** *Donc les comptables, elles appuient sur un bouton et voilà… enfin à 6 semaines, le temps que les factures aient été enregistrées et imputées. Donc en général, on a une photo à 8 semaines.* **E1** **(À propos d'un outil de suivi budgétaire)** *Ça c'est le centre administratif qui nous le donne, ça par contre on l'a en ligne. Autant la production on l'a pas en ligne, celui-là on peut le consulter quand on veut. Sauf que là, ils sont en clôture de bilan 2010 et ils n'ont pas eu le temps d'imputer les factures 2011, donc voilà… tous les ans c'est pareil.* **E4**
Non-fiabilité des données	**(À propos du bilan social)** *Ils* (le siège*) font un bilan social un peu plus complet, mais moi j'ai envie de dire que vu le… vu l'ambiguïté de certains intitulés, je pense que pour le coup ce n'est pas encore fiable.* **E16** **(À propos d'un outil de suivi budgétaire)** *« La comptable entre les trucs en retard, donc en définitive ce n'est jamais le bon même si je vais le consulter (…). Parce que vous pouvez avoir un outil et vous croyez que ça marche bien, mais non ça ne marche pas parce que c'est dépendant des autres. »* **E7** **(À propos du contrôle budgétaire)** *« On a ça du siège, le contrôle budgétaire mais qui n'est pas toujours fiable avec ces histoires d'abonnement. Donc lui* (le directeur adjoint), *il corrige ça. »* **E12** **(À propos des indicateurs médico-sociaux)** *« Le problème de ces indicateurs, c'est qu'ils ne sont pas fiables. C'est reconnu par les financeurs mais ils nous les opposent quand même souvent. Ils ne sont pas fiables parce que pas remplis de la même manière pour tout le monde. Donc nous on les remplit par obligation mais on ne les utilise pas en fait. »* **E32**

Tableau 105 : *Le manque de « qualité » des outils de gestion : un frein aux usages*

Il semble ainsi que les outils de gestion ne présentent pas toujours les qualités nécessaires pour être utilisés comme le souhaite le directeur d'ESMS. Ce manque de qualité va impacter les usages aussi bien d'un point de vue qualitatif (type d'usage) que quantitatif (fréquence d'usage). En effet, comme le soulignent Godener *et al.* (2002), si l'individu[296] « *n'obtient pas l'information manquante dans les délais ou n'obtient qu'une information peu fiable ou incomplète, la qualité du suivi des réalisations, du reporting ou du budget en sera affectée et leur utilisation possible réduite* ». Pour les directeurs d'ESMS, le constat est sensiblement identique. Ainsi, une actualisation des données trop peu fréquente va contraindre le rythme d'utilisation de l'outil par le directeur :

> **(À propos d'un outil de suivi budgétaire)** *Ah ben s'il y a que moi, je le demande tous les mois. Mais la comptabilité, le comptable, il n'est pas en mesure aujourd'hui de le sortir tous les mois.* **E4**

Une non-disponibilité de l'outil va, elle, clairement limiter tout usage, tandis qu'une non-fiabilité de l'outil peut conduire le directeur à ne pas l'utiliser s'il estime que les données ne sont pas fiables, ou à en avoir des usages restreints dans la mesure de sa fiabilité. Le *verbatim* suivant illustre que le niveau de fiabilité perçu de l'outil peut encourager ou freiner certains types d'usage :

> **(À propos de l'outil Compte Administratif)** *Le compte administratif est un outil très fiable parce qu'il est contrôlé par le commissaire aux comptes (…) C'est un document qui devient du coup certifié et fiable pour communiquer. Il est évident que c'est un argument de poids dans tous ces aspects, ne serait-ce déjà que pour se présenter comme bon gestionnaire. Si vous présentez 10 ans de compte administratif avec 300 000 euros ou 400 000 euros de déficit, vous ne risquez pas d'être bien écouté quand vous demanderez des moyens nouveaux. Peut-être que vous serez écouté parce que vous direz : « voilà, au vu de mes résultats, il est peut-être temps que vous m'accordiez des moyens nouveaux pour que je puisse avoir une bonne exploitation ». Donc ça peut être utile hein. Mais en même temps, dans d'autres domaines, en fonction de l'interlocuteur, s'il vous dit : « comment ça, s'est passé ces 10 dernières années ? ». « Ah, vous avez plusieurs millions d'euros de déficit… ben on n'a pas envie de travailler avec vous, parce que ça nous fait peur. »* **E26**

Ainsi, la certification et la fiabilité perçue du compte administratif par le directeur d'ESMS le confortent sur le contenu informationnel de son outil et sur la possibilité d'en avoir un usage de type « communication externe ».

Ces caractéristiques de l'outil ont déjà été mobilisées en système d'information sous le concept de « conditions facilitatrices technologiques », en complément aux conditions facilitatrices de type « fonctions supports ». Ainsi, Limayen et Chabchoub (1999) distinguent les conditions facilitatrices de type « support organisationnel » ou « assistance » (individu) de la condition facilitatrice « objet technologique » dont les caractéristiques étudiées sont notamment le niveau de mise à jour et la stabilité. Dans une même perspective, Taylor et Todd (1995) mettent en exergue deux conditions

[296] Goderner et *al.* (2002) évoquent pour leur part le contrôleur de gestion.

facilitatrices : les ressources (compétence disponible ou aide disponible) et la technologie (bon fonctionnement de l'objet).

Nos entretiens ainsi que la littérature nous incitent à conserver cette variable afin d'expliquer les comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion par les directeurs d'ESMS. Cette variable n'est cependant pas la seule de type « déterminisme technique » à apparaître dans nos entretiens. Sans revenir en détail sur leur contenu, nous proposons d'intégrer les deux variables précédemment abordées (type d'outil et mode de conception) dans notre modèle simplifié des comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion par les directeurs d'ESMS.

4.2. Les caractéristiques de l'outil dans l'explication des comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion

Au-delà de la qualité intrinsèque de l'outil et de sa disponibilité, deux autres variables explicatives des comportements d'adoption et d'usage peuvent être soulignées. Il s'agit, d'une part, du mode de conception de l'outil et, d'autre part, du type d'outil de gestion[297]. Selon nous, le mode de conception de l'outil est en fait une variable antécédente à notre modèle qui impacte notamment la compatibilité de l'outil avec l'individu et éventuellement l'utilité perçue qu'il en a. En effet, bien que les directeurs mettent en exergue une diversité de modes de conception des outils[298], cette variable n'apparaît pas comme impactant directement les comportements d'adoption et d'usage.

Concernant notre seconde variable qui renvoie, pour sa part, au type d'outil et au sens porté par l'outil, il nous semble qu'elle doit être positionnée comme une variable de contrôle. Nous entendons par là que, s'il est possible de poser des conclusions sur l'adoption et l'usage des outils de gestion de façon générale, il est indispensable de pouvoir étudier ces phénomènes par type d'outil[299] ou par outil. En effet, pour chaque outil, il est probable que le directeur d'ESMS développe une opinion et une attitude différentes, qu'il ne puisse pas spécialement bénéficier des mêmes aides ou supports, que l'outil en lui-même soit de plus ou moins bonne qualité, que l'avis et l'attitude des parties prenantes soient sensiblement différents ou plus simplement que le directeur souhaite en avoir un usage bien particulier propre aux finalités de l'outil.

[297] Ce qui renvoie plus particulièrement au sens porté par l'outil et à un axe théorique de contribution à la performance.

[298] Au sein de l'établissement, au sein de l'association en partenariat avec des collègues directeurs, à divers échelons départementaux, régionaux ou nationaux avec les autorités de contrôle ou des agences indépendantes.

[299] Dont les problématiques, caractéristiques ou sens et valeurs portés apparaissent sensiblement identiques.

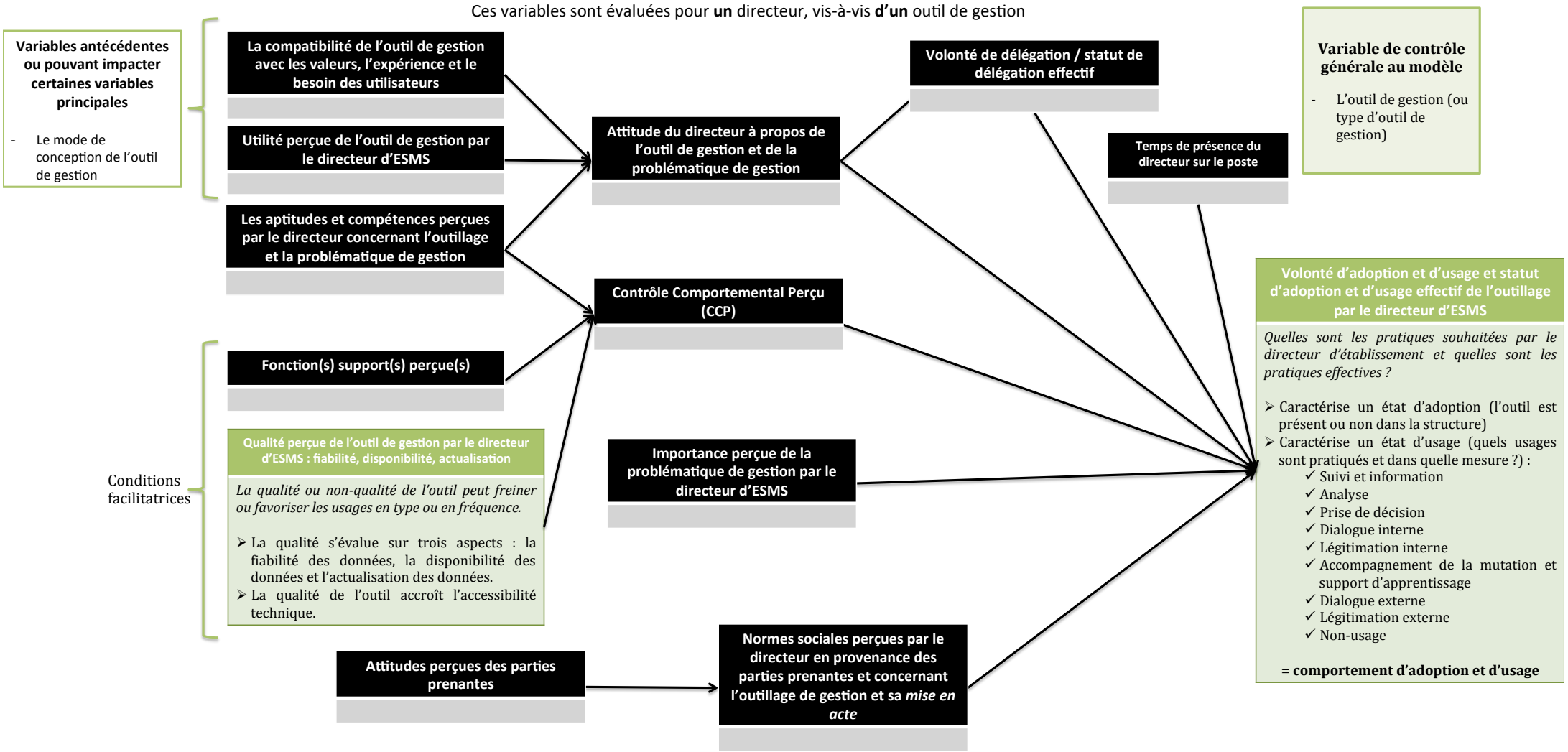


Illustration 76 : *Le rôle des variables de type « déterminisme technique » dans l'explication des comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion*

Ces variables que nous mettons en exergue peuvent venir enrichir notre modèle général d'explication de l'adoption et des usages des outils [300].

Ainsi, le « mode de conception » et « l'outil de gestion » permettent de caractériser de façon objective l'outil. La « qualité de l'outil perçue », pour sa part, vient compléter la méta-variable « interaction entre l'individu et l'outil » au même titre que l'utilité perçue ou la compatibilité de l'outil. La différence entre la variable « qualité de l'outil perçue » et les deux variables : « utilité perçue » et « compatibilité » est sa contextualisation, puisqu'il s'agit, de l'avis du directeur, d'une situation au sein de son ESMS alors que pour les deux autres, il s'agit d'un avis général sur un outil en particulier (hors contexte).

[300] Notons que cette modélisation n'est que purement illustrative et adaptée à notre étude empirique. Elle permet de montrer quels types de variable peuvent s'inscrire dans les méta-facteurs explicatifs que nous avons mis en exergue à travers la littérature.

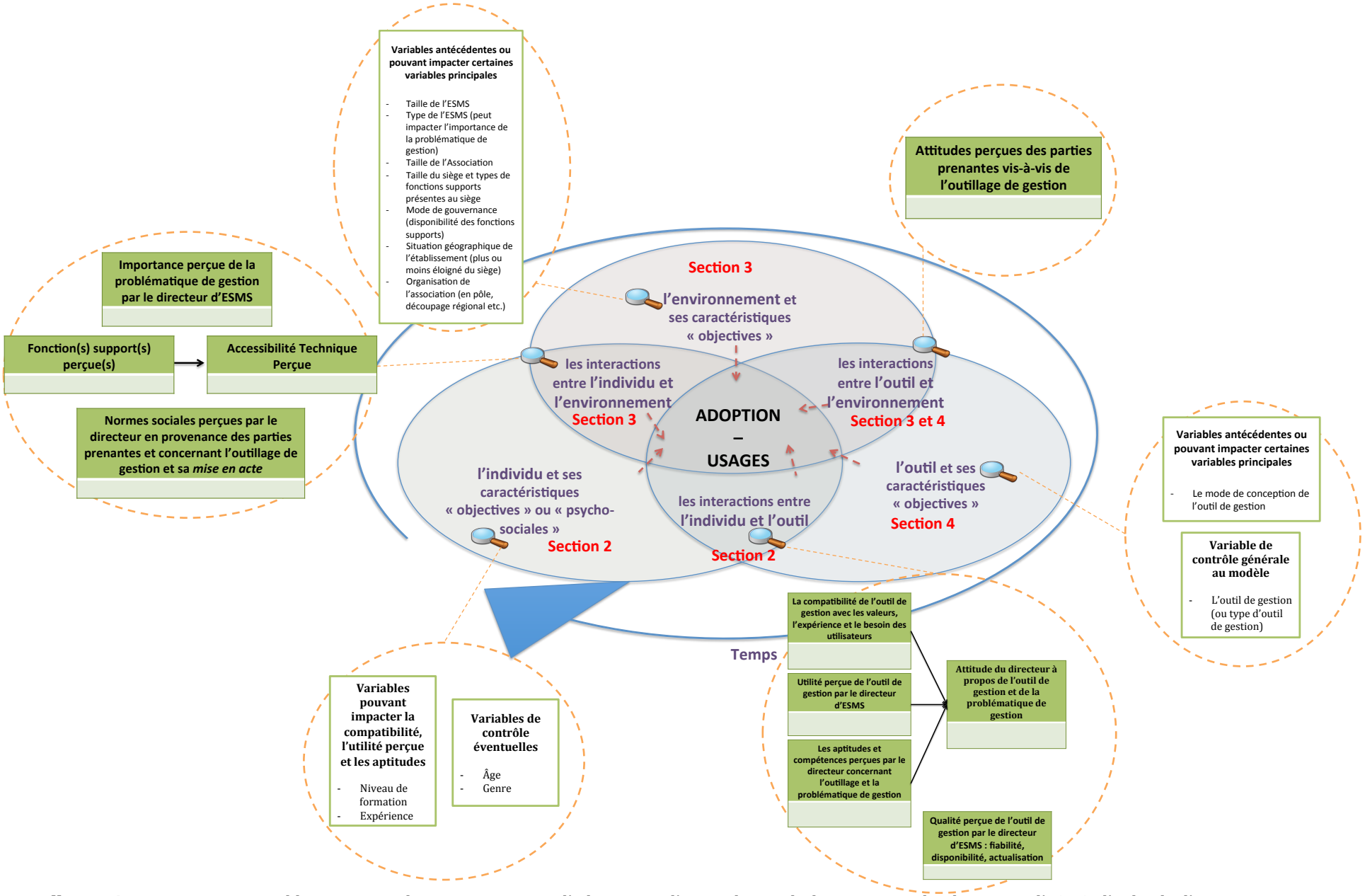


Illustration 77 : *Les variables impactant les comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion par les directeurs d'ESMS : l'individu, l'environnement, l'outil et leurs interactions*

Conclusion du chapitre 3

Nous avons essayé dans le cadre de ce chapitre de fournir un cadre conceptuel à l'explication des pratiques de gestion des directeurs d'ESMS, dans une démarche de type *Grounded Theory* s'appuyant donc essentiellement sur une approche inductive. Cette démarche inductive, complétée par des « aller-retour » avec la littérature académique, nous a permis de proposer une lecture des facteurs pouvant impacter les comportements d'adoption et d'usages des outils de gestion par les directeurs d'établissements et services médico-sociaux.

Sur cette base, nous avons retenu trois axes explicatifs :

- l'individu et ses relations avec l'outil (Section 2) ;
- l'individu et ses relations avec l'environnement au sujet de l'outil (Section 3) ;
- l'outil et ses relations avec l'environnement (Sections 3 et 4).

Nos entretiens nous ont permis d'inscrire au sein de ces axes différentes variables explicatives. Ainsi, l'impact de l'individu et de ses relations avec l'outil sur ses propres pratiques de gestion peut être mesuré à partir des variables suivantes :

- *l'utilité perçue* de l'outil par le directeur,
- *la compatibilité* de l'outil avec les méthodes de travail et les valeurs du directeur,
- *la capacité* du directeur à utiliser l'outil (compétence personnelle),
- *l'attitude* générale de l'individu envers l'outil,
- *la volonté de déléguer* plus ou moins l'outil et sa gestion.

Ces variables contribuent à définir un comportement d'adoption et d'usage « potentiel » qui fait référence à ce que le directeur souhaiterait avoir en termes d'outil et souhaiterait pouvoir faire en termes de pratique (en dehors de tout contexte). Ce comportement d'adoption et d'usage potentiel va lui-même impacter le comportement d'adoption et d'usage réel.

Cependant, comme nous l'avons montré, les pratiques de gestion ont lieu dans un environnement et un contexte bien particulier qu'il est nécessaire de prendre en compte pour comprendre les comportements d'adoption et d'usage réels. L'impact de l'environnement sur les pratiques de gestion peut être étudié à partir de quatre variables :

- *l'importance de la problématique de gestion au sein de l'établissement* : on parlera d'une importance perçue car elle découle du discours du directeur ;
- *la délégation réelle de l'outil et de sa gestion* : qui va notamment pouvoir réduire un certain nombre d'usages ;

- *les compétences disponibles pour aider le directeur dans l'adoption et l'usage de l'outil* : les fonction supports ;
- *les normes sociales en provenance des parties prenantes :* qui vont pouvoir bloquer, freiner, encourager, obliger le directeur à adopter et utiliser un outil de gestion en particulier.

S'ajoutent à ces variables caractérisant l'environnement et ses relations avec le directeur des variables s'inscrivant plus particulièrement dans une approche de type déterminisme technique et qui vont caractériser l'outil et ses relations avec l'environnement. Dans ce cadre, si le mode de conception apparaît comme une variable antécédente au modèle, nous ne le considérons pas comme une variable explicative principale. Nous retenons cependant trois variables qui nous paraissent les plus importantes :

- *la qualité de l'outil* qui renvoie aux concepts de disponibilité, de fiabilité et d'actualisation ;
- *l'outil de gestion en lui-même* ou le type d'outil de gestion qui renvoie à ses caractéristiques intrinsèque en termes d'artefact mais également en termes de schème ;
- *l'attitude et l'avis des parties prenantes sur l'outil de gestion* en question (issus de son artefact et de son schème).

L'ensemble de ces variables nous amène à proposer une modélisation simplifiée de nature prédictive et explicative des principaux facteurs impactant les comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion par les directeurs d'ESMS. Notons que *la qualité de l'outil* (disponibilité, fiabilité, actualisation) est une variable qui peut impacter les usages et non l'adoption. En effet, cette variable est étudiée dans le cadre où un outil est présent dans l'organisation, qu'il soit mis à disposition par l'environnement ou développé en interne.

Ces variables sont évaluées pour **un** directeur vis-à-vis **d'un** outil de gestion

Variables antécédentes ou pouvant impacter certaines variables principales

- Taille de l'ESMS
- Type de l'ESMS (peut impacter l'importance de la problématique de gestion)
- Taille de l'Association
- Taille du siège et types de fonctions supports présentes au siège
- Mode de gouvernance (disponibilité des fonctions supports)
- Situation géographique de l'établissement (plus ou moins éloigné du siège)
- Organisation de l'association (en pôle, découpage régional etc.)
- Niveau de formation
- Expérience

Conditions facilitatrices

La compatibilité de l'outil de gestion avec les valeurs, l'expérience et le besoin des utilisateurs

Le regard porté sur l'outillage de gestion :
« Certains managers sont plus enclins que d'autres à utiliser les informations fournies par le contrôle de gestion » (Godener et Fornerino, 2005, p. 125)

- L'outil de gestion est porteur de sens et de valeurs qui doivent être compatibles avec celles du directeur.

Utilité perçue de l'outil de gestion par le directeur d'ESMS

Utilité perçue positive, faible utilité perçue ou pas d'utilité perçue.

- Amélioration de la performance ou de la situation de l'individu.
- Amélioration de la performance, ou plus généralement du fonctionnement de l'organisation.

Les aptitudes et compétences perçues par le directeur concernant l'outillage et la problématique de gestion

Aptitude à créer, alimenter, utiliser, comprendre un outil.

- Il s'agit ici d'une auto-perception de la compétence ou non à utiliser un outil ou traiter une problématique.

Fonction(s) support(s) perçue(s)

Les fonctions supports permettent d'appuyer le directeur à la fois dans la conception de l'outil mais également dans l'alimentation et la compréhension.

- Elles s'évaluent de plusieurs façons : par leur niveau de compétence mais également par leur disponibilité auprès des directeurs (réponse aux demandes des directeurs).

Qualité perçue de l'outil de gestion par le directeur d'ESMS : fiabilité, disponibilité, actualisation

La qualité ou non-qualité de l'outil peut freiner ou favoriser les usages en type ou en fréquence.

- La qualité s'évalue sur trois aspects : la fiabilité des données, la disponibilité des données et l'actualisation des données.
- La qualité de l'outil accroît l'accessibilité technique.

Attitudes perçues des parties prenantes

Chacune des parties prenantes possède pour un outil de gestion une attitude.

- L'attitude, tout comme celle du directeur d'ESMS peut être plus ou moins positive envers l'outillage.

Attitude du directeur à propos de l'outil de gestion et de la problématique de gestion

Attitude d'acceptation ou de rejet de la problématique de gestion et de l'outillage

- On distingue différents profils, du non gestionnaire revendicatif au gestionnaire actif.
- Ces profils peuvent concerner l'outillage de gestion de façon générale ou un outil en particulier. Ils sont temporalisés et peuvent évoluer.

Contrôle Comportemental Perçu (CCP)

Le CCP fait référence à une capacité générale de l'organisation à créer, alimenter, comprendre un outil de gestion (aptitude du directeur + aptitude et disponibilité des fonctions supports)

Importance perçue de la problématique de gestion par le directeur d'ESMS

Une problématique de gestion importante ou perçue comme importante par le directeur d'ESMS peut favoriser l'outillage (afin d'en assurer le suivi et le pilotage).

- La perception d'une problématique de gestion plus ou moins importante peut faire varier les usages en type et en fréquence (contrôle, pilotage, *reporting* plus régulier).

Normes sociales perçues par le directeur en provenance des parties prenantes et concernant l'outillage de gestion et sa *mise en acte*

L'adoption et l'usage des outils de gestion par le directeur d'ESMS apparaissent soumis à des normes sociales en provenance des parties prenantes.

- Les normes sociales sont la traduction des attitudes et des capacités d'action possibles sur la latitude du gestionnaire des différentes parties prenantes.
- Ces parties prenantes sont : le supérieur hiérarchique, les salariés, les IRP, les pairs, l'autorité de contrôle et les usagers ou leurs représentants.
- La capacité d'influence va dépendre du type de partie prenante, des interactions entre parties prenantes, des modes de gouvernance ou plus généralement des caractéristiques de l'ESMS et de son association (poids et présence des différentes parties prenantes).
- Les normes sociales peuvent être de nature favorable à l'outil avec plus ou moins de capacité d'influence (encouragement, incitation ou obligation d'adoption et d'usage) ou de nature défavorable à l'outil (découragement, frein, interdiction).

Volonté de délégation / statut de délégation effectif

La délégation de l'outillage de gestion à une fonction support peut réduire certains usages du directeur

- La délégation peut être une volonté (avant la mise en place de l'outil, le directeur pense déjà à déléguer l'outil ou une partie ou la totalité de sa gestion), dans ce cadre, elle provient de l'attitude du directeur.
- La délégation peut être un statut effectif, une pratique réelle.
- Elle peut avoir pour origine :
  - la volonté de mettre en place un management particulier qui responsabilise les équipes ;
  - la volonté du directeur de se décharger d'une problématique de gestion.

Temps de présence du directeur dans le poste

Bien que le directeur puisse souhaiter mettre en place un outil, la mise en place d'un outillage et les routines d'utilisation nécessite un temps minimum

- Un temps de présence dans le poste inférieur à un an peut impacter négativement l'adoption et les usages effectifs

Variable de contrôle principale

- L'outil de gestion (ou type d'outil de gestion)

Variables de contrôle secondaires

- Âge
- Genre

Volonté d'adoption et d'usage et statut d'adoption et d'usage effectif de l'outillage par le directeur d'ESMS

Quelles sont les pratiques souhaitées par le directeur d'établissement et quelles sont les pratiques effectives ?

- Caractérise un état d'adoption (l'outil est présent ou non dans la structure)
- Caractérise un état d'usage (quels usages sont pratiqués et dans quelle mesure ?) :
  - ✓ Suivi et information
  - ✓ Analyse
  - ✓ Prise de décision
  - ✓ Dialogue interne
  - ✓ Légitimation interne
  - ✓ Accompagnement de la mutation et support d'apprentissage
  - ✓ Dialogue externe
  - ✓ Légitimation externe
  - ✓ Non-usage

= comportement d'adoption et d'usage

Illustration 78 : *Variables principales impactant les comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion chez les directeurs d'ESMS*

Conclusion de la Partie III

Nous avons présenté dans la cadre de cette partie une revue de la littérature transdisciplinaire sur les facteurs impactant les comportements d'adoption et d'usage. Sur la base de cette revue de la littérature, nous avons proposé un cadre conceptuel théorique synthétique basé sur sept méta-variables explicatives :

1. l'individu utilisateur potentiel et ses caractéristiques « objectives » ou « psychosociales » (âge, genre, culture, etc.) ;
2. l'environnement et ses caractéristiques « objectives » (taille de l'organisation, forme organisationnelle de l'association, type d'établissement ou service, etc.) ;
3. l'outil et ses caractéristiques « objectives » (type d'outil, forme, concepteur, etc.) ;
4. les interactions / relations entre l'individu potentiellement utilisateur et l'outil ;
5. les interactions / relations entre l'individu et l'environnement ;
6. les interactions entre l'outil et l'environnement ;
7. le temps (les usages relevés sont « temporaires » : l'individu, l'environnement et l'outil peuvent évoluer).

Nous avons par la suite, en nous appuyant sur ce cadre théorique et sur notre étude empirique, mis en exergue des variables explicatives des comportements d'adoption et d'usages des outils de gestion par les directeurs d'ESMS. Ces variables illustrent notre cadre théorique synthétique dans un cas particulier : celui des pratiques de gestion des directeurs d'ESMS. Sur cette base, nous proposons la modélisation générale suivante (Illustration 79).

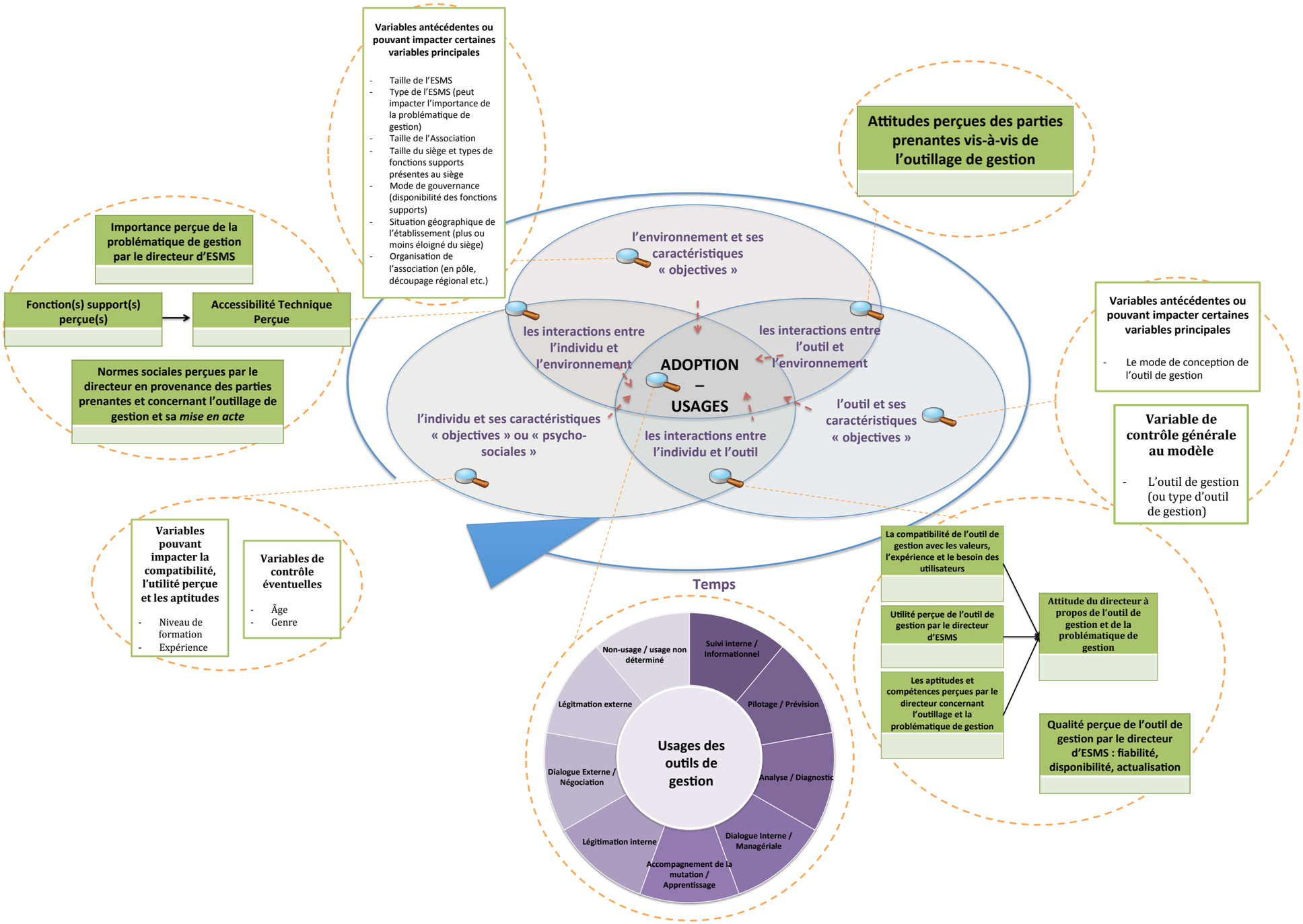


Illustration 79 : *Illustration du cadre théorique synthétique par des variables explicatives des comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion propres aux directeurs d'ESMS*

Notons cependant que le modèle théorique que nous proposons, bien qu'issu d'un corpus d'entretiens relativement dense, peut nécessiter une confirmation sur un panel de plus grande ampleur. À cette fin, nous avons selectionné quatre outils et interrogé par le biais de questionnaires des directeurs d'ESMS sur leurs pratiques de ces outils ainsi que sur les différentes variables pouvant les impacter. Nous revenons sur une présentation de cette méthodologie et de ces résultats dans la partie IV.

PARTIE IV :

TEST DES FACTEURS EXPLICATIFS D'ADOPTION ET D'USAGES

Approche quantitative

Suite à une première étude qualitative, nous avons pu mettre en exergue les pratiques de gestion des directeurs d'établissement et service médico-sociaux mais également modéliser les facteurs impactant les comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion par ces mêmes directeurs.

Si l'approche qualitative permet d'expliquer des situations complexes par le biais d'un matériau riche, sa validité externe ainsi que la réplicabilité de ses résultats sont souvent critiquées. Afin de *marier* les forces des approches « qualitative » et « quantitative », nous souhaitons tester un certain nombre d'hypothèses obtenues de manière émergente dans le cadre de nos entretiens avec les directeurs d'ESMS.

Il est cependant nécessaire, dans une telle perspective, de procéder à une réduction des objets étudiés : le nombre d'outils de gestion étudiés et le nombre de variables explicatives.

Aussi, avant de discuter les résultats de nos hypothèses, nous présentons notre méthodologie de selection des outils étudiés et de récolte et traitement des données (Chapitre 1), puis nous exposons notre modèle conceptuel et notre modèle de mesure (Chapitre 2). Enfin, nous présentons nos hypothèses, et, après avoir validé notre modèle structurel, nous discutons de l'acceptation ou du rejet de chacune de ces hypothèses (Chapitre 3).

Chapitre 1 : Méthodologie

Ce chapitre a pour objet une présentation de la méthodologie employée. Nous explicitons et justifions tout d'abord la sélection de quatre outils de gestion pour la suite de l'étude (Section1), puis nous présentons notre méthodologie de collecte et de traitement des données (Section 2).

Section 1 : Sélection des quatre outils de gestion

Nous avons mis en exergue lors de la phase exploratoire 53 outils de gestion, dont 40 permettent par leur forme et leur contenu une évaluation ou une mesure de la performance. Il est cependant inenvisageable[301] d'interroger les directeurs d'ESMS dans le cadre d'un questionnaire sur 40 outils de gestion. Afin de contourner « ce problème », nous souhaitons étudier **un** seul **outil de gestion par axe de performance**. Ce choix se justifie dans l'optique d'évaluer si les comportements, les attitudes, les normes sociales, ou l'utilité perçue varient selon l'outil étudié.
La sélection des outils s'est faite sur la base d'un tri statistique (taux de présence minimum des outils et diversité des usages constatés lors des entretiens) et sur l'intérêt ou non de leur étude soulevé dans la littérature académique.
Nous présentons successivement la sélection des outils dans l'axe « économique / financier » (1.1.), dans l'axe « efficacité opérationnelle et processus » (1.2.), dans l'axe « satisfaction usager et qualité du service rendu » (1.3.) et dans l'axe « ressources humaines » (1.4.).

1.1. La sélection des outils de l'axe : « économique / financier »

La première sélection vise à éliminer les outils présents dans moins d'un tiers des structures étudiées[302].

[301] Autant d'un point de vue statistique que du fait de la complexité des facteurs explicatifs mis en exergue dans le cadre de notre étude qualitative.
[302] Bien que l'étude d'outils peu adoptés pourrait être pertinente afin de comprendre les raisons d'adoption ou de non-adoption, elle n'est techniquement pas envisageable car le taux de retour sera vraisemblablement faible. De ce fait, afin d'étudier les usages des outils, nous ne pouvons questionner les directeurs d'ESMS sur des outils que très peu d'entre-eux possèdent.

Outils Axe 1 « économique / financier »	Taux d'adoption (présence)
Budget - Suivi budgétaire / Analyse des dépenses	96%
Analyse financière (BFR - Trésorerie - Taux d'endettement, etc.)	36%
Compte administratif	100%
Comptabilité analytique (sections analytiques, marchés captifs) Coûts complets ou autres.	44%
Tableau de suivi du CA (Global / Atelier) / Suivi des recettes - Paiement - facturation	68%
SIG	20%
Calcul de coût à l'usager	12%
Tableau de bord Investissements	100%
Dialogue de gestion - Partie financière	28%
Ratios /Moyennes régionales - nationales (Partie financière)	92%
Indicateurs ARS médico-sociaux (IMS - Partie financière)	76%

Tableau 106 : *Présence des outils de l'axe 1 « économique / financier »*

Ce premier tri statistique nous permet d'éliminer trois outils peu présents au sein des établissements étudiés. Le premier d'entre eux est le calcul des soldes intermédiaires de gestion (SIG). Cet outil n'est en principe pas demandé par les associations ou autorités de contrôle. Sa présence est relevée essentiellement dans les structures de travail protégé pour adulte (ESAT). Dans ces structures, le taux de présence atteint 86 %. Les SIG font partie des outils qui apparaissent comme spécifiques à certains types de structure.

Le deuxième outil éliminé est le calcul de coût à l'usager. Nombre de directeurs répondent dans un premier temps par l'affirmative quant à la présence d'un tel outil : le calcul de coût, « *c'est "dépenses de classe 6" sur "nombre de places agréées". Donc voilà. Ça vaut ce que ça vaut… mais ça ne vaut rien en fait.* » **E11**.

« *On a un prix de journée (…). Notre dotation globale divisée par notre nombre de journées prévisionnelles donne un prix de journée qui est défini par arrêté du Conseil Général. Donc, on sait combien coûte un usager par jour et pour chaque service.* » **E13**. Le calcul de coût est en fait assimilé à un prix de journée. Rares sont les établissements à pratiquer un calcul de coût à l'usager, et ceux qui le pratiquent n'utilisent qu'un coût partiel (coût d'un service ou d'une prise en charge en particulier : transport, infirmerie, etc.).

Le dernier outil éliminé est la partie financière du dialogue de gestion qui est constituée d'un ensemble d'indicateurs demandés par certaines ARS aux établissements s'inscrivant dans un CPOM[303]. Au moment de cette recherche, une seule région au sein de notre panel[304] a mis en place un tel outil, ce qui explique son taux de présence relativement faible.

[303] Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens.

[304] Seule la région Pays de la Loire présente un outil formalisé.

Ces outils éliminés, il en reste encore huit dans l'axe « économique / financier ». Une analyse de type « statistiques descriptives » nous permet de sélectionner l'outil (ou les outils) qui connaissent à la fois un usage conséquent et des variations d'usages importantes. L'objet de ce travail étant d'étudier la diversité des pratiques (diversité des usages) et les causes de cette diversité, il nous faut rechercher des outils qui sont employés de façon différente dans les structures[305].

Dans cette optique, nous avons retenu cinq indicateurs afin de comparer la variabilité d'usage des outils :

- **Le nombre d'usages moyens de l'outil.** Deux moyennes sont calculées : une moyenne globale sur l'ensemble des établissements[306] et moyenne affinée[307] en ne prenant en compte que les établissements où l'outil est présent. Ainsi, pour les outils de type « budget / suivi budgétaire », le nombre d'usages moyens sur les 25 grilles analysées est de 3,48. Il y a donc en moyenne plus de trois usages différents concernant l'outil budget au sein de chacun des établissements. La moyenne affinée permet de calculer la moyenne d'usage uniquement dans les établissements où l'outil est présent. Cela permet d'éliminer l'impact du taux de présence sur la moyenne d'usage. Dans ce cas, concernant le budget, la moyenne passe à 3,62 usages différents.
- **L'écart type des usages.** L'écart type est régulièrement utilisé en statistiques descriptives pour mesurer la dispersion d'un ensemble de données. Dans notre cas, il s'agit de mesurer la dispersion des usages. Il peut n'y avoir aucun usage (0 = non-usage) ou jusqu'à un maximum de huit usages dans le cas où l'outil est utilisé pour tous les usages mis en exergue dans la littérature[308]. Ici, c'est la comptabilité analytique qui présente l'écart type le plus important.
- **Le nombre d'usages simultanés le plus important.** Il s'agit de référencer la situation dans laquelle l'outil est utilisé de la façon la plus variée. Dans le cadre de l'axe « économique financier », les outils « budget et suivi budgétaire » et « tableau de bord d'investissements » présentent les configurations d'usage les plus importantes avec tous deux six usages simultanés. Cela signifie que dans au moins un ESMS ces outils sont utilisés pour six usages différents. Dans le cadre de notre panel, cette situation se présente deux fois pour le budget :

---

[305] Nous n'affirmons pas que les outils aux usages homogènes sont inintéressants, mais pour comprendre ce qui impacte l'adoption et les usages, il paraît nécessaire de s'intéresser à des outils dont le statut d'adoption et les usages varient.

[306] $\frac{Nombre\ d'usages\ de\ l'outil}{Nombre\ d'ESMS\ total\ (n=25)}$

[307] $\frac{Nombre\ d'usages\ de\ l'outil}{Nombre\ d'ESMS\ où\ l'outil\ est\ présent}$

[308] (1) : suivi et information, (2) : analyse, (3) : prise de décision, (4) : dialogue interne, (5) : dialogue externe, (6) : accompagnement de la mutation, (7) : dialogue externe, (8) : légitimation externe.

Six usages différents du budget pour deux directeurs d'ESMS								
	Outil utilisé pour du suivi ou une simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / cadrage / dialogue interne	Légitimation interne	Accompagnement de la mutation / apprentissage	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / réponse à une demande externe / légitimation externe
Entretien 28	X	X	X	X			X	X
Entretien 31	X	X	X	X			X	X

Tableau 107 : *Illustration des usages simultanés rencontrés les plus importants de l'outil « budget »*

- **Le nombre d'usages différents rencontrés.** Il s'agit d'un simple comptage des usages différents rencontrés pour cet outil de gestion sur l'ensemble des 25 entretiens. Ce critère ne peut dépasser 8 car il n'y a que 8 types d'usages référencés.

- **Le nombre de configurations d'usages différentes.** Les configurations d'usages font référence à un ensemble d'usages simultanés pour un même directeur (dans une même structure). Par exemple, si le budget est utilisé dans la structure A pour du « suivi » (S), un « diagnostic » (D), du « pilotage » (P) et de la « communication externe » (C.E), cet ensemble de quatre usages bien particuliers correspond à une configuration d'usages : *S-D-P-C.E*. Le comptage du nombre de configurations différentes permet de mesurer les variations dans les usages. Dans le cadre de l'axe « économique / financier », c'est à nouveau l'outil « budget / suivi budgétaire » qui apparaît comme ayant les configurations d'usages les plus importantes (15 configurations).

Outils	Nb usages moyens		Nb d'usages simultanés le plus faible	Fréquence du nombre d'usages le plus faible	Nb d'usages simultanés le plus important	Fréquence du nombre d'usages le plus fort	Écart type des usages	Nombre d'usages différents rencontrés (max 8)	Configurations d'usages différentes
	Moyenne sur tous les étab.	Moyenne sur les étab. où l'outil est présent							
Budget / Suivi budgétaire	**3,48**	**3,62**	0	1	**6**	**2**	1,38	5	**15**
Analyse financière	0,6	1,67	0	17	3	1	0,96	4	8
Comptabilité analytique	1,2	2,55	0	16	5	1	1,65	5	7
Compte administratif	1,88	1,88	0	0	4	1	1,01	5	10
Indicateurs médico-sociaux "Axe Financier"	0,92	1,21	0	7	3	1	0,76	4	5
Ratios et Moyennes régionales (partie financière)	1,4	1,59	0	6	5	1	1,29	5	10
Suivi du CA / recette	1,72	2,53	0	9	5	1	1,59	6	11
Tableau de bord investissements	2,04	2,04	0	2	6	1	1,49	**7**	14

Tableau 108 : *Statistiques descriptives de la présence et des usage(s) des outils de l'axe « économique / financier »*

Ces statistiques descriptives sur 25 entretiens[309] mettent principalement en exergue l'importance de deux outils : les outils de type « budget et suivi budgétaire » et les outils de type « tableau de bord des investissement ». En effet, bien que l'outil budgétaire soit en moyenne plus utilisé que l'outil de gestion des investissements (3,5 usages différents contre 2), il connaît cependant une variabilité des usages relativement semblable. Nous faisons le choix d'étudier l'outil « budget et suivi budgétaire » pour plusieurs raisons :

- il arrive en tête dans 3 des 5 indicateurs (l'outil de gestion des investissements arrive deux fois en tête) ;
- il nécessite vraisemblablement un suivi gestionnaire plus intense que les investissements (fréquence et intensité d'usage) ;
- il est, au vu des travaux académiques en Sciences de Gestion, un outil essentiel à la gestion des organisations ;
- il est fortement étudié dans les travaux académiques.

1.2. La sélection des outils de l'axe : « efficacité opérationnelle / processus interne »

Selon la même méthodologie, le premier tri statistique nous permet à nouveau d'éliminer certains outils. Ici, seuls deux outils sont peu présents :

- Le dialogue de gestion partie « efficience / qualité de l'organisation », pour les mêmes raisons que celles évoquées dans le premier axe (développement au sein d'une unique région dans le cadre de notre panel).
- Le suivi de la réalisation qui est à classer dans les outils fortement porteurs de sens et semble en opposition avec une certaine « philosophie du secteur » : la « *proximité avec l'humain provoque chez de nombreux acteurs de ces organisations un rejet, parfois viscéral, de toute idée, parole ou action teintée, ne serait-ce qu'un tant soit peu, d'économique (…). Cette situation semble entraver profondément la capacité des managers à intervenir sur des enjeux pourtant bien réels que sont la qualité des prestations offertes et la bonne utilisation des ressources dans ces organisations.* » (Cristallini et Goter-Grivot, 2012, p. 14). Il en découle que ce type d'outil est bien souvent jugé inutile et donc « non développé ».

[309] Correspondant aux 25 grilles complétées à l'aide des entretiens.

Outils Axe 2 : « efficacité opérationnelle / processus interne »	Taux d'adoption (présence)
Suivi activité / Accueil des personnes	100%
Dialogue de gestion - Partie efficience / qualité de l'organisation	28%
Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie activité	80%
Indicateur ARS médico-Social - Partie efficience / qualité de l'organisation	76%
Rapport d'activité	96%
Document unique	92%
Tableau Zone de chalandise / cartographie	64%
Tableau récapitulatif / statistiques Résidents	100%
Suivi des personnes en attente	88%
Rapport / Évaluation interne - loi 2002	80%
Suivi d'orientation / renouvellement de notification	92%
Suivi de réalisation de la prise en charge - heures réalisées	28%

Tableau 109 : *Présence des outils de l'axe 2 « efficacité opérationnelle / processus interne »*

Outils	Nb usages moyens		Nb d'usages simultanés le plus faible	Fréquence du nombre d'usages le plus faible	Nb d'usages simultanés le plus important	Fréquence du nombre d'usages le plus fort	Écart type des usages	Nombre d'usages différents rencontrés (max 8)	Configurations d'usages différentes
	Moyenne sur tous les étab.	Moyenne sur les étab. où l'outil est présent							
Suivi d'activité	**2,84**	2,84	0	3	**6**	3	1,7	**6**	**17**
Évaluation interne (rapport et indicateurs)	1,6	2	0	12	5	3	1,89	6	12
IMS	0,88	1,16	0	9	3	2	0,88	4	3
Dialogue de gestion	0,56	2	0	18	3	3	1,04	4	6
Document unique	1,32	1,43	0	9	4	1	1,25	5	14
Ratio Moyenne régionale	1,32	1,65	0	7	3	6	1,14	4	11
Suivi réalisation prise en charge	0,8	2,86	0	19	5	2	1,63	6	8
Tableau récapitulatif / statistiques résidents	1,36	1,79	0	6	5	1	1,32	6	9
Zone de chalandise	1,4	2,34	0	13	5	1	1,68	6	10
Suivi Orientation	0,44	0,48	0	16	2	2	0,65	3	5
Suivi Personnes en attente	2,84	3,23	0	3	6	2	1,72	6	14
Rapport d'activité	2,36	2,46	0	1	4	4	1,11	5	15

Tableau 110 : *Statistiques descriptives présence et usage(s) des outils de l'axe « efficacité opérationnelle / processus interne »*

Les statistiques descriptives pour l'axe « efficacité opérationnelle et processus interne » font ressortir deux outils de gestion qui pourraient être étudiés : le suivi de l'activité et le suivi des personnes en attente. Ces deux outils se partagent la première place sur les indicateurs que nous avons retenus. Nous sélectionnons l'outil « suivi de l'activité », et ce essentiellement pour trois raisons :

- il arrive en tête dans un plus grand nombre d'indicateurs (3 contre 2) ;
- il présente la plus grande variété de configurations d'usages (17 *vs.* 15) ;
- nos entretiens mettent en exergue qu'il peut être un point de tension entre les parties prenantes et constitue donc, de ce fait, un objet riche pour l'étude des normes sociales perçues.

1.3. La sélection des outils de l'axe 3 : « Satisfaction usager / qualité du service rendu »

L'axe 3 « satisfaction usager / qualité du service rendu », est l'axe qui comporte le moins d'outils. Le tri sur le taux d'adoption supérieur à un tiers nous permet d'éliminer quatre outils : la gestion des plaintes, la partie du dialogue de gestion traitant des usagers, les outils de suivi des personnes sortentes et les outils de suivi des progrès des usagers.

Outils Axe 3	Taux d'adoption (présence)
Qualité prestation / Satisfaction usager	40%
Outils réalisation du projet individualisé	60%
Gestion des plaintes (tableau statistique, suivi)	4%
Dialogue de gestion - Partie usagers	28%
Information personnes sortantes	28%
Tableau de bord progrès et compétences usagers	12%
Fiche d'incidents / cahier incidents	48%

Tableau 111 : *Présence des outils de l'axe 3 « Satisfaction usager / qualité du service rendu »*

L'outil de gestion des plaintes (réclamation) n'est présent que dans une seule structure. Le discours principal tenu par les directeurs autour de cet outil est l'absence de plaintes ou un nombre trop faible ne nécessitant pas la création d'un tel outil. Certains directeurs affirment pourtant que des plaintes existent et que la « non-présence » d'un outil de ce type est un manque : « (Les plaintes ou réclamations) *C'est une question qui me taraude, dans le sens qu'il est clair que, lorsqu'elles ont la chance d'arriver par un courrier ou un coup de téléphone direct à mon bureau, je vais en faire quelque chose. Je vais répondre à la personne et apporter une réponse. Mais je pense que je passe à côté de 90 % des choses. Parce que la plainte n'est pas du tout vécue comme le moyen de progresser.* » **E29.**

Les outils de suivi des personnes sortantes sont également peu présents. Ceci est surprenant car cette information peut être utile pour comprendre l'évolution du secteur et surtout car la mise en place d'un « service de suite » est une obligation.

Enfin, l'outil « tableau de bord des progrès et compétences des usagers » est relativement peu fréquent. Ceci s'explique par le fait que la notion de progrès de l'individu est jugée impossible à évaluer par nombre de directeurs. Ces derniers insistent d'ailleurs sur leur inscription dans une logique de moyens et non de résultat :

> *Je dis aux parents qu'on ne leur garantit pas le résultat mais qu'on leur garantit qu'en termes de parcours et de trajectoires, on mettra les moyens en face des besoins de l'enfant.* **E17**
> *Assez souvent, lors de réunions d'équipe, je me plais à rappeler, je m'oblige à rappeler ! qu'on n'est pas dans un milieu où il y a une obligation de résultats. Il y a une obligation de moyens pour l'accompagnement des personnes handicapées (…). Si je suis malade, je vais voir mon médecin, il a une obligation de résultat, il doit me soigner, il faut que je sois guéri (…). Dans le médico-social, on est dans une obligation de moyens.* **E19**.

C'est donc avant tout le rapport du directeur à une logique de moyens ou de résultats qui semble impacter la présence d'un tel outil.

Après suppression de ces quatre outils du fait d'un taux d'adoption trop faible, nous obtenons les statistiques suivantes (tableau 112).

Outils	Nb usages moyens		Nb d'usages simultanés le plus faible	Fréquence du nombre d'usages le plus faible	Nb d'usages simultanés le plus important	Fréquence du nombre d'usages le plus fort	Ecart type des usages	Nombre d'usages différents rencontrés (max 8)	Configurations d'usages différentes
	Moyenne sur tous les étab.	Moyenne sur les étab. où l'outil est présent							
Qualité / Satisfaction de l'usager	**1,28**	**3,2**	0	16	**6**	1	**1,99**	**7**	**8**
Réalisation Projet Individualisé	0,32	0,57	0	17	1	8	0,48	2	3
Fiche Incident	0,56	1,4	0	17	4	1	1,04	5	6

Tableau 112 : *Statistiques descriptives présence et usage(s) des outils de l'axe « satisfaction de l'usager et qualité du service rendu »*

Les statistiques descriptives sur l'axe 3 nous invitent à sélectionner l'outil « évaluation et mesure de la qualité de la satisfaction de l'usager ». Notons cependant que ces outils sont peu présents, et par conséquent, peu utilisés.

1.4. La sélection des outils de l'axe 4 : « Ressources Humaines »

Concernant l'axe « ressources humaines », quatre outils peuvent être éliminés sur la base d'un taux d'adoption inférieur à un tiers : l'évaluation des sur ou sous-qualification, le suivi des postes pourvus / à pouvoir, le dialogue de gestion concernant les ressources humaines, les outils de mesure du climat social et des conditions de travail.

Outil Axe 4	Taux d'adoption (présence)
Bilan social	68%
Absentéisme (types, coûts, fréquence)	64%
Indicateur Formation	76%
Suivi des heures – Annualisation (plannings)	60%
Surqualification / sous-qualification	32%
GVT+(IMS) / Changement d'indice / Effet Noria	92%
Suivi postes pourvus / à pourvoir	32%
Dialogue de gestion – Partie Ressources humaines	28%
Outil entretien Individuel	52%
Climat social / Condition de travail	32%

Tableau 113 : *Présence des outils de l'axe 4 « Ressources Humaines »*

Le premier outil supprimé est l'outil d'évaluation des sur ou sous-qualification. Le deuxième outil supprimé est celui de suivi « des postes pourvus ou à pourvoir », ou plus précisément des « ETP non pourvus ». Il s'agit de *résidus* d'ETP qui peuvent ne pas être pourvus du fait du trop petit nombre d'heures à réaliser[310]. La principale raison invoquée à la non-mise en place de cet outil par les directeurs est le fait qu'ils connaissent les ETP ou « parties d'ETP » non-pourvus dans leur établissement ou service. Le troisième outil non retenu est l'outil de dialogue de gestion portant sur les ressources humaines. Le dernier outil est un outil d'évaluation du climat social ou des conditions de travail. Il s'agit de donner la parole aux salariés en dehors des instances représentatives du personnel ou des entretiens individuels. Quand elles existent, ces enquêtes ont lieu tous les ans ou tous les deux ans et questionnent la plupart du temps les conditions de travail et le fonctionnement du service.

[310] Un poste à 0,1 ou 0,2 ETP.

Les statistiques descriptives peuvent être étudiées sur six outils restants.

Outils	Nb usages moyens		Nb d'usages simultanés le plus faible	Fréquence du nombre d'usages le plus faible	Nb d'usages simultanés le plus important	Fréquence du nombre d'usages le plus fort	Écart type des usages	Nombre d'usages différents rencontrés (max 8)	Configurations d'usages différentes
	Moyenne sur tous les étab.	Moyenne sur les étab. où l'outil est présent							
Indicateurs absentéisme et coûts relatifs	1,6	**2,87**	0	13	**6**	2	**2,06**	**7**	9
Bilan social	0,68	1	0	17	5	1	1,28	5	7
GVT+(IMS) / Changement d'indice / Effet Noria	2,32	2,32	0	5	5	1	1,34	6	9
Indicateur Formation	1,96	2,58	0	7	5	2	1,64	6	13
Suivi des heures / annualisation (plannings)	1,04	1,73	0	15	4	3	1,51	5	9

Tableau 114 : *Statistiques descriptives présence et usage(s) des outils de l'axe « ressources humaines »*

Les statistiques descriptives appliquées à l'axe « ressources humaines » nous invitent à étudier deux outils : « les indicateurs d'évaluation et de mesure de l'absentéisme et de ses coûts » et « les indicateurs de suivi de la formation ». Les outils d'absentéisme arrivent en tête dans 3 des indicateurs (2 pour les outils de gestion des formations). Bien que les configurations d'usages soient plus faibles pour l'outil d'évaluation et de mesure de l'absentéisme, nous privilégions son étude pour de multiples raisons soulevées dans la littérature académique.

En effet, certains directeurs d'établissement ont souligné lors des entretiens qu'ils connaissaient de forts problèmes d'absentéisme générant des coûts, qu'ils soient directs [311] ou indirects [312], relativement importants et pouvant mettre en danger la pérennité économique de l'organisation. Or, comme le souligne Thevenet (1992), l'absentéisme est un indicateur de non-performance, de ce fait, son étude apparaît comme intéressante.

De plus, notre phase qualitative mettant en exergue l'importance des représentations sociales et normes sociales perçues, l'étude d'un outil d'évaluation de l'absentéisme apparaît pertinente dans le contexte des ESMS. En effet, comme le soulignent Bessire *et al.* (2012), il est nécessaire d'interroger un outil dont les valeurs sont éloignées de celles du terrain, car les difficultés se manifestent dans ce cadre. Or, comme l'ont montré Cristallini et Goter-Grivot (2012), le secteur médico-social « handicap » est profondément marqué par une opposition à toute volonté de mesure et d'évaluation, et ce d'autant plus lorsqu'il s'agit de mesurer l'activité des salariés. Une telle mesure est perçue comme une remise en cause des « qualités » du personnel et comme un manque de confiance de la direction vis-à-vis du personnel. Beaucourt (2011) souligne également les tensions relatives à la gestion des ressources humaines dans les entreprises du social et de la santé. Selon Randon *et al.* (2011), les tensions autour de l'absentéisme ont limité les travaux de recherche sur cette thématique. Ainsi, peu de travaux ont étudié l'outillage de gestion et les modes de régulation de l'absentéisme. L'ensemble de ces raisons nous conforte dans notre choix d'étudier plus particulièrement cet outil concernant l'axe ressources humaines.

Dans le cadre de cette section, nous avons procédé à une sélection statistique et empirique des outils de gestion. Pour des questions de représentativité du sens porté par l'outil (schème – Lorino, 2002, 2007) nous avons volontairement sélectionné un outil dans chacun des quatre axes de performance mis en exergue précédemment. Cette sélection s'est faite sur la base d'indicateurs mettant en lumière à la fois son taux d'adoption, mais également la variété de ses usages. Ces critères de sélection devaient nous permettre de retenir des outils relativement présents dans les ESMS[313] et présentant une forte variabilité des usages, et ceci afin d'étudier les facteurs impactant les statuts d'adoption et d'usage des outils de gestion.

---

[311] Paiement des indemnités.

[312] Coût de régulation par les remplacements et baisse probable de la qualité de service.

[313] Adoption supérieure à 1/3.

Section 2 : Méthode de collecte et de traitement des données

Afin de pouvoir étudier les comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion, nous avons sélectionné une méthode d'analyse des données (2.3) qui a nécessité la construction d'un questionnaire (2.1.) et la mise en place d'une stratégie de récolte des données (2.2.).

2.1. La construction du questionnaire

Afin de récolter des données quantitatives, il est possible d'avoir recours à des méthodes telles que le sondage ou l'observation. Pour des raisons que nous avons déjà explicitées dans le choix de notre étude qualitative, une récolte par observation n'était pas envisageable. Nous avons donc eu recours au sondage par le biais d'un questionnaire « internet » et « papier ».

Dans le prolongement de notre démarche exploratoire, la construction du questionnaire s'est faite sur la base de notre phase qualitative et notamment des facteurs mis en exergue afin d'expliquer les comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion par les directeurs d'ESMS.

Bien qu'il n'y ait pas de méthodologie spécifique de construction des questionnaires (Malhotra *et al.*, 2011) nous avons suivi un certain nombre de recommandations développées dans la littérature, et ce notamment sur la formulation des questions afin d'améliorer les réponses et les taux de retour (Semon, 2000).

La principale difficulté résidait dans la recherche d'une parcimonie des questions puisque le nombre de variables testées était relativement important.

Afin d'évaluer la lisibilité, la facilité et le temps de réponse, le questionnaire a subi trois phases de test. Dans un premier temps, nous avons construit un questionnaire comportant les quatre outils de gestion que nous souhaitions étudier (« budget et suivi budgétaire », « suivi et gestion de l'activité », « évaluation et mesure de la satisfaction des personnes accueillies », « suivi et gestion de l'absentéisme »). Ce questionnaire a été testé auprès d'un directeur[314]. Celui-ci l'a rempli devant nous, ce qui nous a permis de prendre note d'un certain nombre d'informations telles que la durée de réponse par partie[315], les questions nécessitant le plus de temps ainsi que les zones d'incompréhension.

Il est apparu que le questionnaire était beaucoup trop long puisque le directeur a mis une heure et douze minutes à le remplir. Il était inenvisageable de conserver un questionnaire de ce format. Nous

[314] Ce directeur avait été interviewé dans le cadre de notre première phase exploratoire.

[315] Bloc du questionnaire : cf. structure du questionnaire pour plus de détails (Annexe 11).

avons donc fait le choix de créer **un questionnaire par outil de gestion** et de diffuser aléatoirement aux directeurs **un seul questionnaire[316].**

Avec ce nouveau format de questionnaire, nous avons mené une deuxième phase de test auprès de huit directeurs volontaires que nous avions rencontrés lors de la première phase. Ces questionnaires ont été envoyés en version papier avec pour consigne de les remplir puis de noter toutes les difficultés ou incompréhensions rencontrées ainsi que toute autre remarque. Les commentaires portaient principalement sur des formulations lourdes ou peu compréhensibles. Nous avons donc corrigé le questionnaire dans ce sens. Enfin, nous avons envoyé une nouvelle fois notre questionnaire pour « évaluation » à quatre directeurs que nous n'avions pas rencontrés lors de la première phase[317]. Suite à ces derniers retours, les questionnaires ont été conservés dans leur forme finale.

Le questionnaire est composé de sept parties (Annexe 11) :

Questionnaire visant à expliquer les comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion par les directeurs d'ESMS		
1	○ Présentation du questionnaire : ✓ les thématiques ✓ le temps nécessaire	
2	○ Évaluation de l'attitude et du comportement personnel du directeur vis-à-vis de l'outillage de gestion ✓ Attitude, Aptitude, Compatibilité avec les valeurs de l'outil ○ Importance perçue de la problématique de gestion au sein de l'organisation ○ Évaluation des fonctions supports ✓ Compétence et disponibilité perçues	Échelles de mesure « *self-efficacy* », « *compatibility* », « attitude », « *facilitating conditions* » issues des travaux de Taylor et Todd (1995)
3	○ Pratiques de gestion souhaitées par le directeur d'ESMS ✓ Intention d'adoption et d'usage (type d'usage et fréquence d'usage)	Adaptation des échelles de mesure d'intention de comportement (adoption et usage) – (Davis, 1986 ; Ajzen, 1991 ; Taylor et Todd, 1995 ; Venkatesh *et al.*, 2003, 2008, 2012)
4	○ Attitude et importance de l'avis des parties prenantes dans les comportements d'adoption et d'usage ✓ 6 parties prenantes : salariés, supérieur hiérarchique, IRP, usagers et leurs représentants, autorité de contrôle, pairs ○ Évaluation des normes sociales perçues ✓ Dans quelle mesure le directeur se sent-il freiné ou encouragé dans ses comportements d'adoption et d'usage de l'outil ?	Échelle de mesure portant sur l'attitude des parties prenantes et l'impact des normes sociales sur les comportements d'adoption (Adaptation de Taylor et Todd, 1995)

[316] Les directeurs d'ESMS ont donc été interrogés individuellement sur un unique outil de gestion selectionné aléatoirement et non sur quatre outils distincts comme prévu initialement.

[317] Pour trois d'entre eux, il s'agit de contacts « boule de neige » obtenus auprès de directeurs ayant réalisé la première phase de l'étude. Le quatrième est un directeur ayant répondu à nos demandes d'entretien tardivement et auquel nous avons proposé de participer à la deuxième phase.

5	○ Qualité perçue de l'outil de gestion ✓ Fiabilité, disponibilité ○ Pratiques de gestion effectives réelles (type d'usage et fréquence d'usage) ○ Format de l'outil et contenu	Seconde dimension de la mesure des « *facilitating conditions* » : qualité de l'outil (Taylor et Todd, 1995) Adaptation des échelles de mesure de comportement effectif (Thompson *et al*, 1991 ; Limayen et Chabchoub, 1999)
6	○ Informations sociodémographiques ✓ Âge, genre, formation ○ Caractéristiques établissement et association ✓ Type d'établissement, taille : ETP, budget, taille association	
7	○ Remerciement et remarques libres	

Tableau 115 : *Principales thématiques du questionnaire*

En parallèle de la formalisation du questionnaire, nous avions envisagé les différents circuits possibles de diffusion et de récolte des données.

2.2. La récolte des données

Le questionnaire s'adresse à des directeurs d'ESMS, ce qui implique un certain nombre de contraintes et difficultés dans la récolte des données :

- La population est restreinte. Le fichier FINESS 2012 resence un peu moins de 11 000 agréments d'ESMS. Cependant, un établissement et service peut avoir plusieurs agréments, et un directeur peut avoir un établissement **et** un service sous sa direction sans être un directeur de pôle pour autant. Compte tenu de cela, il est vraisemblable que le nombre de directions d'ESMS du secteur privé non lucratif soit compris aujourd'hui entre 7 000 et 8 000.
- Les individus occupant ces fonctions sont peu disponibles.
- Il est difficile de les contacter directement (nécessité de passer par un secrétariat), ce qui rend d'autant plus aléatoire l'arrivée du questionnaire jusqu'au destinataire.

Face à ces contraintes, nous avons tout d'abord envisagé deux pistes pour diffuser notre questionnaire :

- passer par d'importantes associations ou fédérations du secteur ;
- participer à des colloques ou congrès.

Dans cette optique, nous avons commencé à prendre contact avec les plus grosses associations ou fédérations du secteur dans le courant du mois d'avril 2012. Cette démarche nous a permis d'obtenir

la mise en place de notre questionnaire sur le site intranet d'une importante fédération du secteur. Cependant, ce mode de diffusion n'a pas réellement fonctionné. Une seconde fédération a acceptée de diffuser notre questionnaire au niveau national[318]. Cependant, les multiples échelons régionaux, départementaux et associatifs locaux ont noyé la diffusion du questionnaire qui n'est vraisemblablement pas arrivé jusqu'aux directeurs d'établissement et service. En parallèle de ces démarches, nous avons pu participer à deux congrès de fédérations en juin 2012 et en septembre 2012. Lors de ces congrès, nous avons tenté une diffusion « manuelle » de nos questionnaires. Cependant, bien que nous ayons obtenu quelques retours (32), la vitesse de diffusion et le taux de retour bien trop faible nous ont conduit début septembre à adopter une autre démarche de diffusion.

L'échec de la diffusion des questionnaires par le biais des fédérations a mis en exergue la nécessité de contacter directement les directeurs d'ESMS ou, tout du moins, d'envoyer le questionnaire au plus près des directeurs. Pour cela, il nous fallait récupérer les adresses mail des directeurs ou de leur secrétariat[319]. Cette information ne pouvait pas être obtenue auprès des fédérations[320], nous avons donc choisi de construire nous-mêmes notre base de données d'adresses mails. Pour cela, nous nous sommes appuyé sur le *Guide Néret*[321]. Ce guide référence la quasi-totalité des ESMS du champ du handicap. On y trouve les adresses postales ainsi que des adresses mail dans un tiers des cas (adresse mail du secrétariat, de l'accueil, voire du directeur). Pour les établissements dont l'adresse mail n'était pas disponible, nous avons cherché une par une les adresses sur internet sur la base du nom de l'établissement et du nom du directeur présent dans le *Guide Néret*. Cette méthodologie nous a permis de créer une base de données de 6 562 adresses mails (directeurs d'établissement ou secrétariats de direction). S'ajoutent à ces adresses mail, 1 000 adresses fournies par une association nationale de directeurs d'établissement qui a accepté courant octobre 2012 de diffuser notre questionnaire auprès de ses membres.
Au final, la diffusion et la récolte des questionnaires se répartissent de la façon suivante :

[318] Sous forme de mailing.
[319] Pour des raisons de coûts, nous avons privilégié le mailing à un adressage papier.
[320] Information non disponible ou refus de fournir une base d'adresse mail.
[321] *Guide Néret* 2012, Groupe Liaisons.

	Budget/Suivi bud.	Activité (Évaluation et Mesure)	Satisfaction (Évaluation et Mesure)	Absentéisme (Évaluation et Mesure)	Total
Diffusion mailing propre[322]	1190	1557	1770	2045	6562
Diffusion mailing association nationale de directeurs d'ESMS[323]	+/- 250	+/- 250	+/- 250	+/- 250	1000
Diffusion *Newsletter* et site intranet fédération et association (diffusion théorique)[324]	+/- 400	+/- 400	+/- 400	+/- 400	1600
Diffusion Colloque / Congrès	38	38	42	41	159
Total diffusion théorique	**1873**	**2245**	**2492**	**2736**	**9321**
Nb de questionnaires débutés (au moins 1 page remplie)	127	132	168	194	621
Nombre de questionnaires complétés[325]	80	77	105	96	358
Nb de quest. utilisables pour l'étude de l'adoption (= présence ou non de l'outil dans l'ESMS)	**77** (4,1%)	**76** (3,4%)	**104** (4,2%)	**94** (3,8%)	**n= 351**
Nb de quest. utilisables pour l'étude des usages	**71** (3,8%)	**66** (2,9%)	**56** (2,2%)	**57** (2,1%)	**n= 250**

Tableau 116 : *Retour des questionnaires par outil de gestion*

[322] Listing d'adresses mail créé sur la base du Guide Neret.

[323] Envoi réalisé par l'association de directeurs. 1 000 envois répartis sur les quatre outils. Aucune relance.

[324] Le nombre d'envois est ici théorique et correspond au nombre de destinataires de la *newsletter* et du lien du site intranet.

[325] La différence entre le nombre de questionnaires complétés et le nombre de questionnaires utilisables pour l'étude tient au fait que certains répondants ne correspondaient pas au panel visé (directeur d'ESMS du secteur public ou du champ de la vieillesse) ou que les réponses apparaissaient suspectes (pas de variabilité dans les choix).

Notons que nous n'avons pas diffusé le même nombre de questionnaires selon l'outil de gestion. Cela s'explique car un questionnaire terminé ne fait pas nécessairement référence à un outil présent dans l'ESMS. Il est en effet possible que l'outil ne soit pas présent. Or, pour étudier les usages effectifs, il est nécessaire que l'outil soit présent. Nous avions donc une contrainte de taux de réponse à la fois en nombre de questionnaires de façon générale (étude de l'adoption), mais également en nombre de questionnaires traitant du cas où l'outil est présent (étude des usages). Cependant, comme nous l'avions soulevé dans la phase qualitative, certains outils de gestion sont moins présents que d'autres dans les ESMS. C'est notamment le cas des outils d'évaluation de la satisfaction et d'évaluation de l'absentéisme. Nous avons partagé notre mailing entre les quatre outils de façon à obtenir un nombre minimum de questionnaires exploitables pour chacun des outils. Pour cela, nous avons procédé à trois diffusions à dix jours d'intervalle chacune de la façon suivante :

Diffusion 1 : le 03/10/2012			
Budget	**Activité**	**Satisfaction**	**Absentéisme**
700	700	800	800
Diffusion 2 : le 15/10/2012			
Budget	**Activité**	**Satisfaction**	**Absentéisme**
300	700	800	800
Diffusion 3 : le 30/10/2012			
Budget	**Activité**	**Satisfaction**	**Absentéisme**
190	157	170	445
Total diffusion			
Budget	**Activité**	**Satisfaction**	**Absentéisme**
1 190	1 557	1 770	2 045

Tableau 117 : *Trois envois distincts de questionnaires*

Ainsi, en fonction des retours sur chacune des diffusions, nous avons pu adapter l'envoi des questionnaires suivants par outil de gestion. Chacune de ces diffusions a été suivie de deux relances à environ dix jours d'intervalle (dernière relance de la diffusion 3 le 20 novembre).

Une fois les questionnaires récoltés, et une première lecture faite de l'ensemble des réponses pour éliminer les questionnaires présentant des réponses suspectes (réponses toujours dans la même colonne) ou des répondants ne correspondant pas à notre panel d'étude (hors champ : public, vieillesse), la phase d'analyse a pu débuter. Pour cela, nous avons eu recours aux méthodes d'équations structurelles que nous présentons succinctement.

2.3. Le choix d'une analyse par la méthode des équations structurelles

L'utilisation des méthodes statistiques en Sciences Humaines et Sociales n'est pas nouvelle et a connu un essor à partir des années 80 (Hair *et al.*, 2011). À cette époque, ce sont les méthodes statistiques qualifiées de « première génération » qui ont été utilisées. À partir des années 90, des méthodes dites de seconde génération ont fait leur apparition : les méthodes de modélisation à base d'équations structurelles (SEM)[326].

La modélisation à base d'équations structurelles est une analyse statistique multivariée qui vise à dépasser les limites des analyses univariées ou bivariées (Hair *et al.*, 2013). Kaplan (2000)[327] définit les modèles d'équations structurelles comme « *une classe de méthodologies ayant pour objectif de représenter certaines hypothèses au sujet des moyennes, des variances et des covariances de données observées en termes d'un plus petit nombre de paramètres "structuraux" définis par un modèle théorique sous-jacent* ».

Cette méthodologie d'équation structurelle regroupe aujourd'hui essentiellement deux grandes approches :

- l'analyse des structures de covariance qui est principalement utilisée pour confirmer ou rejeter une théorie déjà établie et dont l'application se fait essentiellement par la méthode LISREL[328] développée par Jöreskog (1967) ;
- la méthode des moindres carrés partiels, également appelée approche PLS[329], qui est principalement utilisée dans les recherches exploratoires visant à développer une théorie explicative et prédictive.

Quoi qu'il en soit, les principes fondamentaux de ces deux approches restent les mêmes. Il s'agit, à l'aide de variables observées ou manifestes, de mettre en évidence des concepts empiriques non directement mesurables, à savoir des variables latentes (Crié, 2005), puis d'évaluer les relations entre ces variables latentes. L'analyse par modélisation en équations structurelles s'opère donc en deux parties :

- l'évaluation du modèle de mesure (la mesure des concepts non observables) ;
- l'évaluation du modèle structurel (la théorie testée) qui peut s'appuyer sur une proposition issue d'une étude empirique précédente ou sur un cadre théorique précédemment développé dans la littérature.

---

[326] Notons cependant que la méthode a été formalisée en 1967 par Jöreskog puis utilisée en marketing à la fin des année 70 (Bagozzi, 1977 ; Tenenhaus et *al.*, 2005).
[327] Repris par Crié (2005).
[328] *Linear Structural Relationships*.
[329] *Partial Least Squares*.

L'évaluation du modèle de mesure vise à spécifier comment les variables latentes sont mesurées (Hair *et al.*, 2013). C'est-à-dire par quel(s) item(s) (quelle(s) question(s) ?), par quelle forme d'échelle et de types de données (continue, binaire, Likert ou autre) ? ou encore par quel type de relation entre items et construits (réflexif ou formatif) ?

Les deux premières questions trouvent leurs réponses dans les études empiriques précédentes, dans les objectifs de recherche du chercheur ou plus simplement dans sa connaissance du terrain étudié. Concernant le dernier point, une attention particulière doit être portée à la définition des relations entre items et construits. En effet, des études récentes (Jarvis *et al.*, 2003 ; Podsakoff *et al.*, 2003 ; Petter *et al.*, 2007) mettent en exergue que nombre de travaux académiques spécifient mal le modèle de mesure et en inversent les relations de type « formatives » et « réflexives ». De plus, des simulations de Monte Carlo montrent qu'une mauvaise spécification et donc estimation du modèle de mesure peuvent biaiser les relations entre les construits (MacKenzie *et al.*, 2011).

Les construits formatifs sont déterminés par leurs indicateurs. Le statut économique et social (SES) d'un individu est un bon exemple de construit formatif (Crié, 2005) : « *Ce dernier peut être envisagé comme la conjonction notamment de trois facteurs tels que le niveau d'études et de rémunération ainsi que le prestige de l'activité professionnelle (…). Ces variables sont alors bien constitutives du SES et non ses manifestations. Une élévation dans le niveau de revenu peut accroître le SES sans que les deux autres indicateurs ne soient forcément modifiés. Parallèlement, la perte de revenu laissera inchangé tant le niveau d'étude que le prestige de la profession.* »

À l'inverse, les construits réflexifs définissent leurs indicateurs. Les indicateurs d'un construit réflexif sont donc normalement corrélés et doivent varier de façon analogue. La causalité va, dans ce cadre, du construit à sa mesure. Ainsi, si la valeur du construit change, l'ensemble des valeurs des indicateurs doit changer. Les représentations se font de la façon suivante :

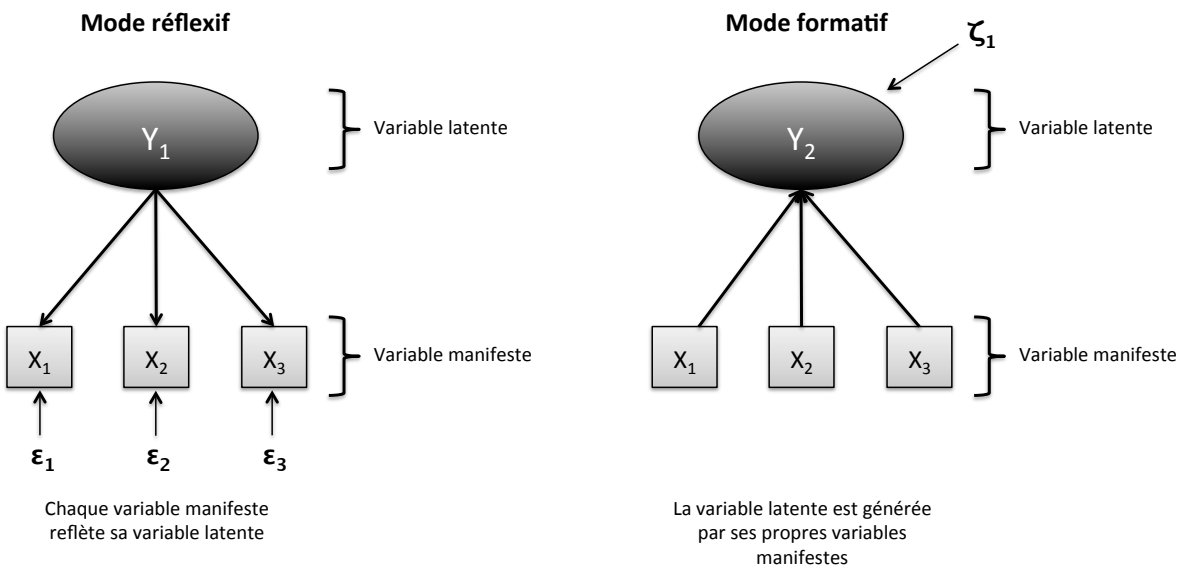


Illustration 80 : *Modèle réflexif ou formatif, d'après Tenenhaus (1999)*

Notons cependant que, pour un même construit, la mesure peut être réflexive ou formative selon les indicateurs choisis. Albers (2010) en donne un exemple à propos de la mesure de satisfaction d'un individu par rapport à un hôtel :

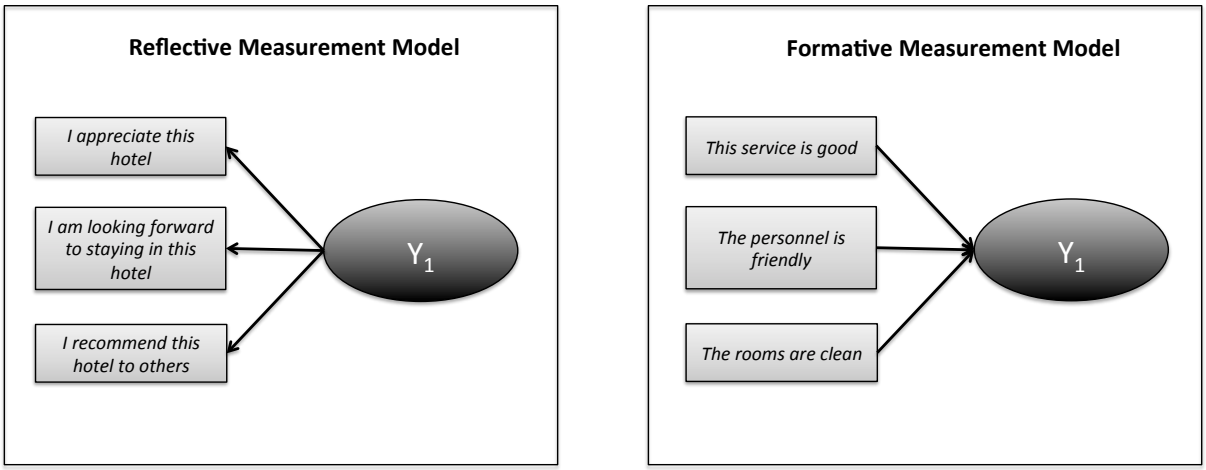


Illustration 81 : *Forme réflexive et formative pour un même construit, d'après Albers (2010)*

Afin d'évaluer si le modèle doit être considéré comme un modèle réflexif ou formatif, les auteurs préconisent d'interroger un certain nombre de critères :

Critère d'évaluation / Question	Réponse / situation	Auteur
Nature perçue de la réflexion entre le construit et l'indicateur	*Du construit vers l'indicateur :* ***réflexive*** *De l'indicateur vers le construit :* ***formative***	Diamantopoulos and Winklhofer (2001)
Le construit explique-t-il les indicateurs ou est-il une combinaison d'indicateurs ?	*S'il explique :* ***réflexif*** *S'il est la combinaison:* ***formatif***	Fornell and Bookstein (1982)
Les indicateurs représentent-ils des conséquences ou des causes du construit ?	*S'ils sont les conséquences:* ***réflexive*** *S'ils sont les causes :* ***formative***	Rossiter (2002)
Un changement dans le construit implique-t-il un changement de la valeur des items de façon simultanée (dans la mesure où elles sont codées de la même façon ?)	*Si oui:* ***réflexive*** *Si non :* ***formative***	Chin (1998)
Les items sont-ils mutuellement interchangeables ?	*Si oui:* ***réflexive*** *Si non:* ***formative***	Jarvis, MacKenzie et Podsakoff (2003)

Tableau 118 : *Critères pour choisir le type de modèle de mesure, d'après Hair et al. (2013)*

La seconde étape de modélisation en équation structurelle passe par l'évaluation du modèle structurel.

L'évaluation du modèle structurel

L'évaluation du modèle structurel vise à évaluer dans quelle mesure les variables latentes sont corrélées aux autres. De façon classique, les construits et leurs relations se lisent de gauche à droite. Les construits à gauche expliquent donc les construits à leur droite. Les construits totalement à gauche sont des variables indépendantes, tandis que les autres sont des variables dépendantes.

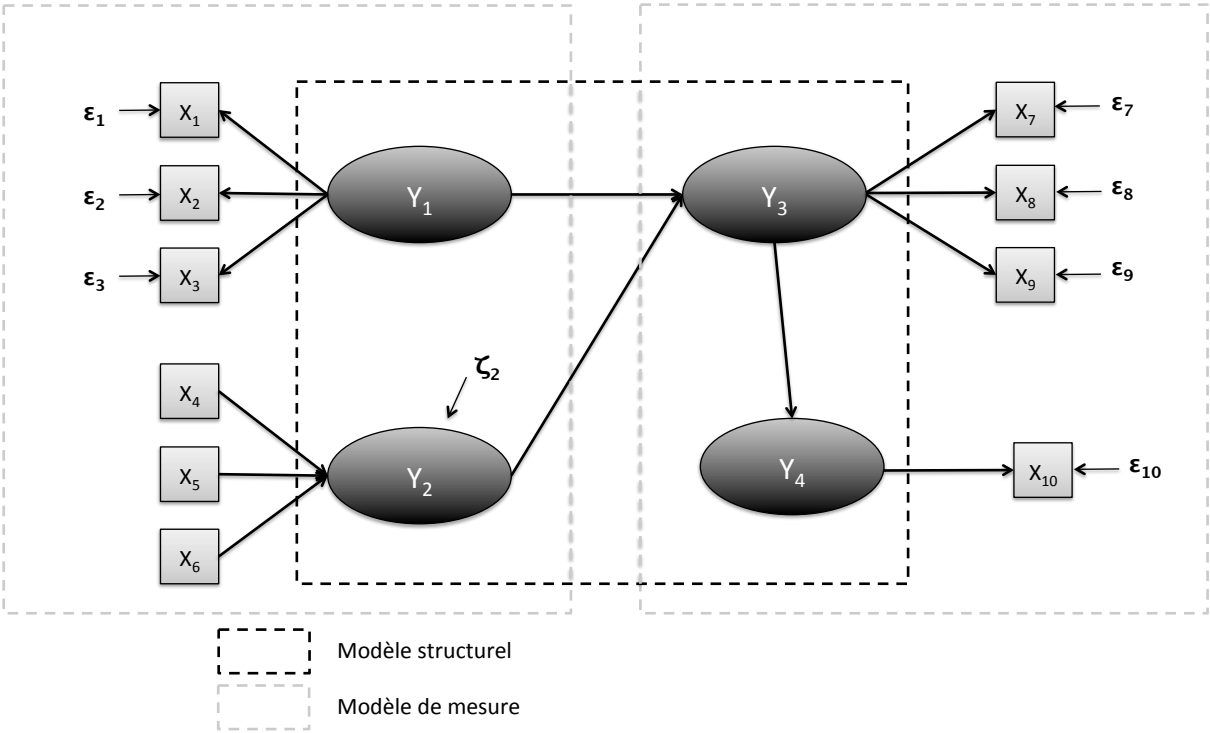


Illustration 82 : *Modèle structurel et modèle de mesure*

Ces caractéristiques des modèles de mesure et des modèles structurels sont valables quelle que soit la méthode de modélisation d'équation structurelle choisie. Cependant, ces deux méthodes ne peuvent être interchangées et doivent correspondre aux données et aux objectifs de l'étude. Nous revenons sur ces deux méthodologies.

Approche par covariance versus approche par moindres carrés (PLS)

Deux approches permettent d'estimer les relations entre construits dans un modèle d'équation structurelle (Hair *et al.*, 2010 ; Hair *et al.*, 2013).

Compte tenu d'une part de l'aspect exploratoire de notre recherche, et d'autre part d'une proposition de modélisation visant à expliquer les comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion, non encore testée, il semble que l'emploi d'une approche PLS soit plus approprié.

Cependant, la dimension exploratoire ou non exploratoire d'une recherche reste relativement discutable. D'autres critères ont donc été mis en exergue dans la littérature afin de pouvoir choisir l'une des deux approches dans le traitement des données.

Critère de choix	Choisir l'approche PLS	Choisir l'approche basée sur la covariance
Objectif de la recherche	○ *La recherche est exploratoire ou vise à tester une adaptation ou une modification d'un modèle structurel.*	○ *Tester une théorie déjà existante, confirmer une théorie, comparer des théories alternatives.*
Spécificité du modèle de mesure	○ *Si des construits formatifs sont présents dans le modèle[330].*	○ *Si le terme nécessaire nécessite des spécifications supplémentaires comme la covariance.*
Spécificité du modèle structurel	○ *Le modèle structurel est complexe (plusieurs construits et plusieurs indicateurs).*	○ *Si le modèle n'est pas récursif.*
Caractéristiques des données et algorithme de la modélisation	○ *La taille de l'échantillon est faible (50-100).* ○ *La taille minimum de l'échantillon doit être supérieure à l'un des critères suivants :* ✓ *10 fois le nombre le plus important d'indicateurs formatifs utilisés pour mesurer un construit* ✓ *10 fois le nombre de relations du construit en présentant le plus.* ○ *Si les données sont « non normales »*	○ *La taille de l'échantillon est importante (> 200).* ○ *Cette méthodologie fournit des résultats plus précis que l'approche PLS lorsque les données sont normales.*
	○ *Avec un échantillon de taille importante, les résultats des deux modèles sont similaires.*	

Tableau 119 : *Critères de choix entre l'approche PLS et l'approche basée sur la covariance, d'après Hair et al. (2013)*

[330] Notons que des construits de nature formative peuvent également être utilisés avec l'approche CB-SEM, mais cela dans des conditions bien particulières.

Conclusion du chapitre 1

Dans le cadre de ce chapitre, nous avons sélectionné quatre outils de gestion afin de mener notre étude empirique. Ces quatre outils représentent chacun l'un des axes de performance que nous avons présenté précédemment. Il s'agit des outils de type « budget et suivi budgétaire » (axe économique et financier), des outils de type « mesure et évaluation de l'activité » (axe efficacité opérationnelle et processus interne), des outils de type « mesure et évaluation de la satisfaction » (axe qualité et satisfaction de l'usager), des outils de type « mesure et évaluation de l'absentéisme » (axe ressources humaines).

De plus, au-delà de la sélection des outils étudiés, nous avons élaboré une méthode de récolte des données et opté pour une méthodologie de traitement et d'analyse des données : la modélisation en équation structurelle de type PLS. Le choix de cette approche s'est effectué au vu des caractéristiques de notre modèle théorique, mais également au vu de nos données :

- notre recherche est plus particulièrement à visée exploratoire ;
- des construits formatifs sont présents dans le modèle ;
- le modèle structurel est complexe (entre 16 et 19 construits et plus de 30 items) ;
- la taille de l'échantillon par outil est « faible » : entre 56 et 104 réponses.

Nous revenons maintenant sur les caractéristiques de notre modèle conceptuel et du modèle de mesure.

Chapitre 2 : Modèle conceptuel et modèle de mesure

Sur la base de nos entretiens avec les directeurs d'ESMS, nous proposons un modèle théorique d'explication des comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion par les directeurs d'ESMS. Nous présentons l'ensemble des construits et échelles de mesure que nous mobilisons dans le cadre de ce modèle (Section 1), puis nous testons l'ensemble des modèles de mesure (Section 2) et le modèle conceptuel (Section 3) à l'aide des indicateurs proposés dans la littérature.

Section 1 : Construits et échelles de mesure utilisés

Le modèle structurel que nous testons est composé de 16 variables explicatives en relation entre elles dans un ordre chronologique. Le construit de gauche précède dans le temps le construit de droite. Les flèches entre ces variables permettent de mesurer l'influence entre la variable de gauche et la variable de droite.

Nous distinguons deux modèles structurels : un modèle visant à expliquer les comportements d'adoption (présence de l'outil dans l'organisation) et un modèle visant à expliquer les comportements d'usages (ce que fait le directeur avec l'outil). Les deux modèles structurels sont issus du cadre théorique développé suite à l'étude qualitative (Illustration 78).

Les deux modèles théoriques testés prennent la forme suivante (les relations entre construits que nous estimons les plus importantes et représentatives empiriquement sont illustrées par des traits pleins). (Illustrations 83 et 84)

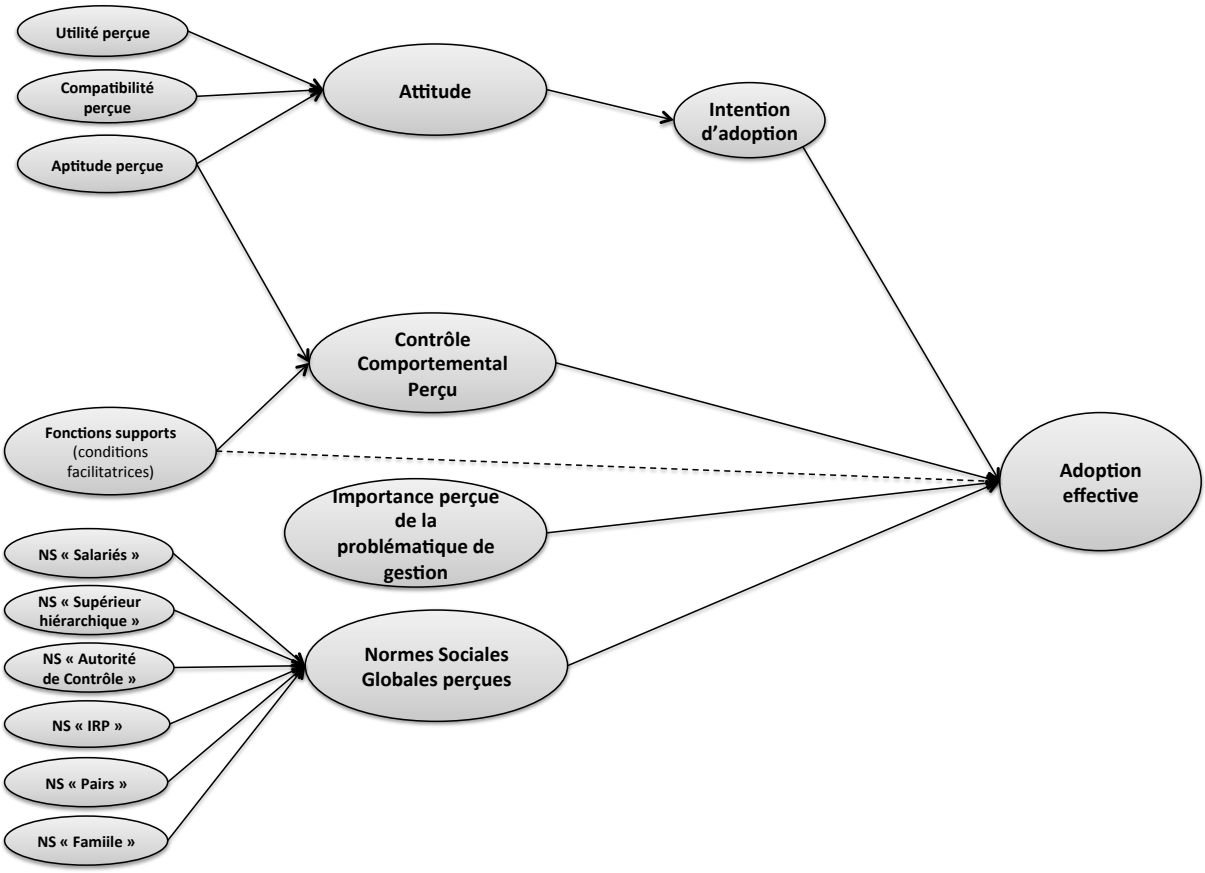


Illustration 83 : *Modélisation théorique des facteurs explicatifs des comportements **d'adoption** des outils de gestion au sein des ESMS*

La distinction entre les deux modèles théoriques tient principalement à quatre variables latentes :

- La variable latente « qualité de l'outil » qui est présente dans le modèle visant à expliquer les comportements d'usages mais non présente dans le modèle visant à expliquer les comportements d'adoption (l'évaluation d'une qualité de l'outil ne pouvant se faire que si ce dernier est présent dans l'organisation).
- La variable « usage » qui remplace la variable « adoption ». Dans le cadre du modèle visant à expliquer l'adoption, la variable la plus à droite (variable à expliquer) est celle de l'adoption mesurée à l'aide d'une échelle regroupant deux questions : une question binaire sur la présence effective de l'outil dans l'organisation et une question de type catégoriel portant sur la fréquence d'actualisation de l'outil. Pour le modèle visant à expliquer les usages, la mesure de la variable « usage effectif » se fait sur la base de deux questions (items) permettant d'évaluer la présence de l'usage et sa fréquence.
- Les variables « intention de délégation » et « délégation effective » présentes dans le modèle visant à expliquer les comportements d'usages ne sont pas utilisées dans le modèle visant à expliquer les comportements d'adoption. Ceci du fait que l'adoption fait référence à la présence de l'outil dans l'organisation et que la délégation n'est pas apparue dans nos entretiens comme un facteur discriminant de la présence.

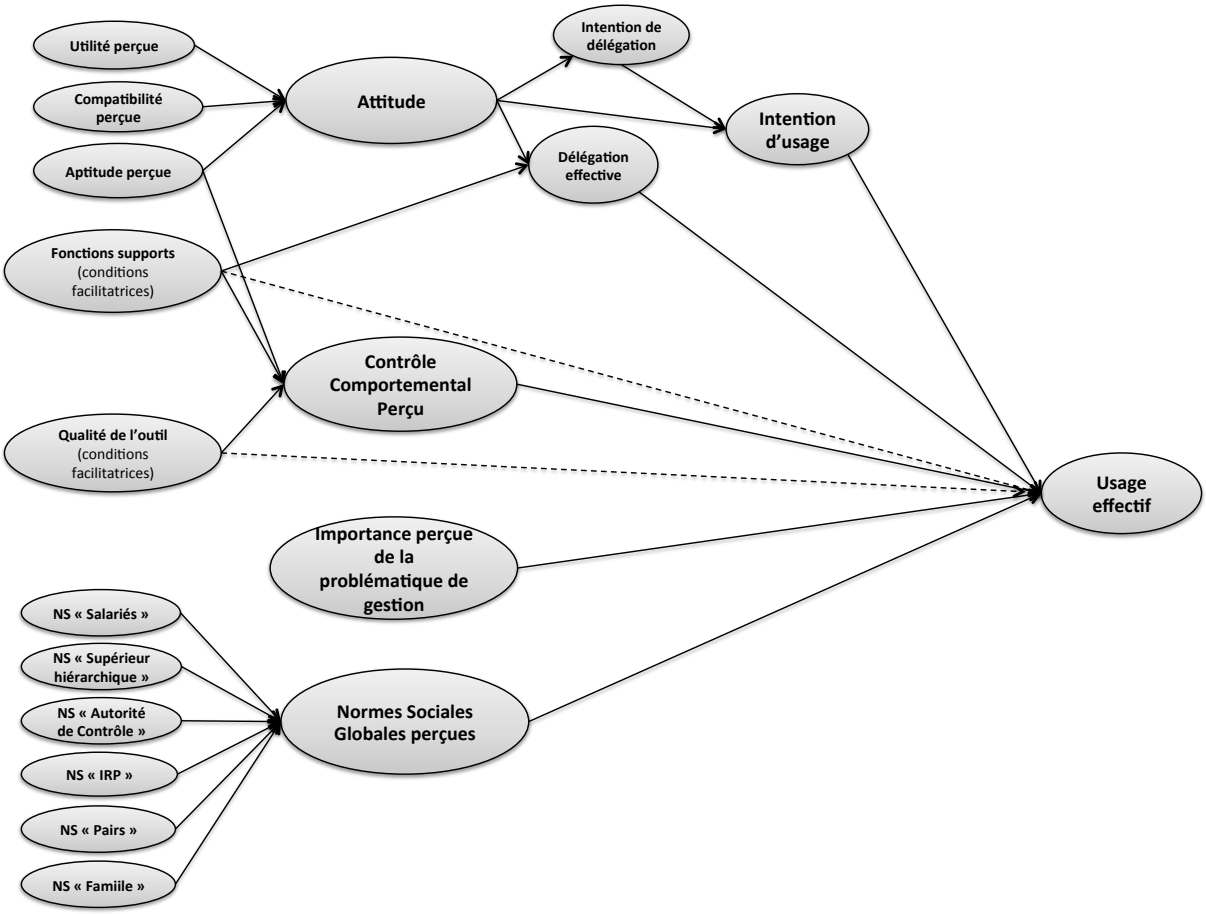


Illustration 84 : *Modélisation théorique des facteurs explicatifs des comportements* ***d'usages*** *des outils de gestion par les directeurs d'ESMS*

Nous revenons maintenant sur la définition de chacun des construits mobilisés dans le cadre de notre proposition théorique. Nous présentons les items retenus pour évaluer chacun des construits et justifions le type formatif ou réflexif des échelles de mesure.

1.1. Le concept d'utilité perçue et sa mesure

Le concept d'utilité perçue a été fortement mobilisé dans les cadres théoriques pour expliquer les comportements des individus, y compris les comportements d'adoption des outils, technologies, systèmes d'information ou innovations (Davis, 1989 ; Taylor et Todd, 1995 ; Harrison *et al.*, 1997 ; Venkatesh *et al.*, 2003 ; Ma et Liu, 2005).

Les définitions proposées sont relativement identiques car elles sont pour la plupart issues des travaux de Davis (1989). Les auteurs conservent d'ailleurs l'intitulé du construit « *Perceived usefulness* » :

Définition du construit d'utilité perçue dans les principaux modèles d'explications des comportements d'adoption et d'usages des objets et outils		
Modèle (auteur)	Intitulé du construit	Définition du construit
TAM (Davis, 1989)	*Perceived usefulness*	« *The degree to which a person believes that using a particular system would enhance his or her job performance* » (Davis, 1989, p. 320).
TPB-D (Taylor et Tood, 1995)	*Perceived usefulness*	L'auteur utilise la définition proposée par Davis : « *Analogous to the perceived usefulness construct in TAM which Davis (1989)* » (Taylor et Todd, 1995, p. 150).
Théorie de la diffusion (Rogers, 1983)	*Relative advantage*	« *The degree to which an innovation is perceived as being better its precursor* » (Rogers, 1983).

Tableau 120 : *Les définitions du concept d'utilité perçue dans la littérature*

Il découle de cet isomorphisme que les échelles de mesure utilisées dans la littérature sont relativement semblables. Les travaux francophones mobilisant ces échelles sont rares et totalement inexistants dans le cadre de l'étude des outils de gestion. Nous avons donc traduit et adapté[331] à l'objet d'étude certains items proposés par Davis (1989) et Taylor et Todd (1995) :

Définition du construit d'utilité perçue dans les principaux modèles d'explication des comportements d'adoption et d'usages des objets et outils			
Modèle (auteur)	Echelle de mesure / item	Traduction et adaptation des items retenus	Codage
TAM (Davis, 1989)	*Using the system in my job would enable me to accomplish tasks more quickly*	**Non retenu :** préférence pour le concept d'avantage proposé par Taylor et Todd (1995)	
	Using the system would improve my job performance	**Non retenu :** risque de connotation avec le concept de performance	
	Using the system in my job would increase my productivity	**Non retenu :** risque de connotation avec le concept de productivité	
	Using the system would enhance my effectiveness on the job	*Cet outil de gestion me permet / permettrait d'être plus efficace au travail*	**Util_3**
	Using the system would make it easier to do my job	*Utiliser cet outil de gestion rend / rendrait une partie de mon travail plus simple*	**Util_5**
	I would find the system useful in my job	*Je pense que cet outil de gestion est utile* *Je ne vois pas l'utilité d'un tel outil de gestion pour moi*	**Util_4** **Util_1**
TPB-D (Taylor et Tood, 1995)	*The CRC (Computing Ressources Center) will be of no benefit to me (a service that is of no benefit to me is : bad / good)*	**Non retenu :** forme trop complexe	

[331] Traduction de l'anglais vers le français et adaptation à l'objet « outil de gestion ».

	Using the CRC will improve my grades	**Non retenu :** ne se prête pas à l'individu interrogé (directeur)	
	The advantages of the CRC will out weigh the disadvantages	**Non retenu :** redondance avec l'item suivant	
	Overall, using the CRC will be advantageous	*Je pense que l'usage de cet outil de gestion est / serait plutôt avantageux pour moi*	**Util_2**

Tableau 121 : *Traduction et adaptation des échelles de mesure pour le construit utilité perçue*

La principale modification, au-delà de la traduction, concerne le nom de l'objet ou de l'outil étudié. Ainsi, si Davis (1989) parle de « system » et Taylor et Todd (1995) de « CRC », nous parlons pour notre part « d'outil de gestion ».

À cela s'ajoute l'élimination de certaines échelles de mesure qui auraient pu apparaître comme trop fortement connotées (rejet des concepts de performance ou de productivité) ou encore de certaines échelles de mesure que nous avons jugées trop complexes ou trop longues[332].

Notons que ce construit sera mesuré de façon réflexive, comme cela est généralement le cas des construits basés sur la perception des individus. En effet, un changement dans la valeur de l'utilité perçue aura un impact sur l'ensemble des items.

1.2. Le concept de compatibilité et sa mesure

Le concept de compatibilité est mobilisé dans les modèles théoriques de diffusion des innovations de Moore et Benbasat (1991) ainsi que dans la théorie du comportement planifié décomposée de Taylor et Todd (1995) pour expliquer les comportements d'adoption et d'usage des individus. Plus récemment, Venkatesh *et al.* (2003) assimilent la compatibilité à une condition facilitatrice.

Définition du construit de compatibilité dans les principaux modèles d'explications des comportements d'adoption et d'usages des objets et outils		
Modèle (auteur)	Intitulé du construit	Définition du construit
Moore et Benbasat (1991)	*Compatibility*	« *The degree to which an innovation is perceived as being consistent with the existing values, needs, and past experiences of potential adopters* » (Moore et Benbasat, 1991, p. 195).
TPB-D (Taylor et Tood, 1995)	*Compatibility*	L'auteur souligne qu'il puise le concept de compatibilité dans la littérature portant sur les caractéristiques de l'innovation (Rogers, 1983 ; 1995) sans en donner une définition.

Tableau 122 : *Les définitions du concept de compatibilité dans la littérature*

[332] Dans l'optique d'obtenir un questionnaire au temps de réponse « raisonnable ».

Soulignons que, dans le cadre du modèle proposé par Moore et Benbasat (1991), la compatibilité influence directement l'intention de comportement, tandis que dans le modèle de Taylor et Todd (1995), la compatibilité est un construit qui participe à la définition de l'attitude de l'individu. Dans le cadre de notre étude, le concept de compatibilité fait référence aux questions suivantes : Est-ce que cet outil correspond à ma façon de travailler ? S'inscrit-il dans mon éthique et mes valeurs ? Est-il compatible avec mes habitudes de travail ? Nous considérons donc que la compatibilité participe à la définition de l'attitude de l'individu.

Afin de mesurer la compatibilité, les deux modèles utilisent des échelles de mesure à trois items sensiblement identiques :

Définition du construit de compatibilité dans les principaux modèles d'explications des comportements d'adoption et d'usages des objets et outils			
Modèle (auteur)	Echelle de mesure / item	Traduction et adaptation des items retenus	Codage
Moore et Benbasat (1991)	*Using the system is compatible with all aspects of my work*	*L'usage de cet outil est compatible avec tous les aspects de mon travail*	**Comp_2**
	I think that using the system fits well with the way I like to work	*L'utilisation de ce type d'outil est en accord avec ma façon de travailler*	**Comp_1**
	Using the system fits into my work style	*L'usage de cet outil s'inscrit dans mon style de travail / management*	**Comp_3**
TPB-D (Taylor et Tood, 1995)	*Using the CRC will fit well with the way I work*	*Idem Comp_2 précédent*	**(Comp_2)**
	Using the CRC will fit into my workstyle	*Idem Comp_3 précédent*	**(Comp_3)**
	The setup of the CRC will be compatible with the way I work	**Non retenu :** concept de configuration et de caractéristique jugé non pertinent	

Tableau 123 : *Traduction et adaptation des échelles de mesure pour le construit de compatibilité*

Notons que ces items peuvent être utilisés tels quels, quel que soit l'outil de gestion étudié puisque chaque questionnaire ne concerne qu'un seul outil de gestion.

La mesure de ce construit se fera de façon réflexive. Les items évaluent tous une même dimension et sont donc corrélés entre eux. Une modification de la valeur de la compatibilité perçue entraînera une modification de l'ensemble des items.

1.3. Le concept d'attitude et sa mesure

L'attitude est un construit historique de l'étude des comportements d'adoption et d'usage des objets par les individus. Fishbein et Ajzen (1975), dans le cadre de la théorie de l'action raisonnée, la

considéraient déjà comme l'un des facteurs explicatifs principaux. Dans la littérature, il est possible de rapprocher les concepts d'attitude et d'affect (Venkatesh *et al.*, 2003).

Définition du construit d'attitude dans les principaux modèles d'explications des comportements d'adoption et d'usages des objets et outils		
Modèle (auteur)	Intitulé du construit	Définition du construit
TRA (Fishbein et Ajzen, 1975)	*Attitude*	« *An individual's positive or negative feelings (evaluative affect) about performing the target behavior* » (Fishbein et Ajzen, 1975, p. 216).
TAM (Davis, 1986, 1989)	*Attitude*	Reprend la définition posée dans la Théorie de l'Action Raisonnée.
Triandis theory et MUPC (Triandis, 1979, 1980 ; Thompson *et al.*, 1991)	*Affect towards use*	« *Affect towards use is "feling of loy, elation, or pleasure, or depression, disgust, displeasure, or hate associated by an individual with a particular act"* » (Thompson *et al.*, 1991, p. 127).
TPB (Ajzen, 1991, 2012)	*Attitude*	Reprend la définition posée dans la Théorie de l'Action Raisonnée.
SCT (Compeau *et al.*, 1995, 1999)	*Affect et Anxiété*	« *Affect and anxiety represent the affective responses of individuals toward using computers. Affect represents the positive side (the enjoyment a person derives from using computers) while anxiety represents the negative side (the feelings of apprehension or anxiety that one experiences when using computers)* » (Compeau *et al.*, 1999, p. 148).
TPB-D (Taylor et Todd, 1995)	*Attitude*	Reprend la définition posée dans la Théorie de l'Action Raisonnée.

Tableau 124 : *Les définitions du concept d'attitude dans la littérature*

Dans le cadre de notre étude, le construit attitude fait référence à l'attitude générale du directeur envers l'outil de gestion étudié. Elle peut être positive ou négative. Notons que cette mesure est non contextualisée et vise à connaître simplement la perception du directeur sur l'outil de gestion.

Du fait qu'un nombre important de modèles théoriques ont défini le construit d'attitude à partir de la théorie de l'action raisonnée (Fishbein et Ajzen, 1975), un certain nombre d'échelles de mesure sont identiques :

Définition du construit d'attitude dans les principaux modèles d'explication des comportements d'adoption et d'usages des objets et outils			
Modèle (auteur)	Echelle de mesure / item	Traduction et adaptation des items retenus	Codage
TRA (Fishbein et Ajzen, 1975), TAM (Davis, 1986, 1989), TPB (Ajzen, 1991), TPB-D (Taylor et Todd, 1995)	*Using the system is a bad/good idea*	*Je ne vois pas ce que je ferais de ce type d'outil* *À mon sens, ce type d'outil n'a pas sa place dans un ESMS*	**Att_3** **Att_5**
	Using the system is a foolish/wise idea	**Non retenu** (semblable Att_2 et Att_3)	
	I dislike/like the idea of using the system	*Je n'apprécie pas vraiment l'idée d'adopter ou d'utiliser ce type d'outil*	**Att_1**
	Using the system is unpleasant/pleasant	*J'ai une opinion personnelle négative sur ce type d'outil*	**Att_2**
MUPC (Thompson *et al.*, 1991)	*The system makes work more interesting*	**Non retenu** (Att_3)	
	Working with the system is fun	**Non retenu** (Att_1)	
	The system is okay for some jobs, but not the kind of job I want	**Non retenu**	
SCT (Compeau *et al.*, 1995, 1999)	*I like working with de system*	**Non retenu** (Att_1)	
	I look forward to those aspects of my job that require me to use the system	**Non retenu**	
	Using the system is frustrating for me	*Je n'apprécie pas vraiment l'idée d'adopter ou d'utiliser ce type d'outil*	**Att_1**
	Once I start working on the system, I find it hard to stop	**Non retenu**	
	I get bored quickly when using the system	**Non retenu**	
Item ajouté sur la base des entretiens		*Je trouve que cet outil de gestion est assez dangereux dans l'interprétation que l'on peut en avoir*	**Att_4**

Tableau 125 : *Traduction et adaptation des échelles de mesure pour le construit d'attitude*

Cette échelle de mesure sera évaluée de façon réflexive. Les construits ont tous pour objectif d'évaluer un rapport plus ou moins positif avec l'objet. Ils varieront simultanément si l'attitude évolue.

1.4. Le concept d'aptitude et sa mesure

Deux principaux cadres théoriques mobilisent le construit d'aptitude ou *self-efficacy* pour expliquer les comportements d'adoption et d'usage : la théorie socio-cognitive (SCT – Compeau *et al.*, 1999 ; Bandura, 1977) et la théorie du comportement planifié décomposée (TPB-D – Taylor et Todd, 1995).

Définition du construit d'aptitude dans les principaux modèles d'explications des comportements d'adoption et d'usages des objets et outils		
Modèle (auteur)	Intitulé du construit	Définition du construit
SCT (Compeau *et al.*, 1999, 1995)	*Self-efficacy*	« *Self-efficacy reflects an individual's beliefs about his or her capabilities to use computers* » (Compeau *et al.*, 1999, p. 147).
TPB-D (Taylor et Tood, 1995)	*Self-efficacy*	L'auteur souligne qu'il puise le concept de *self-efficacy* dans les travaux de Bandura (1977) ainsi que dans ceux de Compeau et Higgins (1991). « *Self-efficacy, is related to perceived ability* » (Taylor et Todd, 1995, p. 153)

Tableau 126 : *Les définitions du concept d'aptitude dans la littérature*

Plusieurs échelles de mesure ont été proposées dans la littérature. Certaines ont été développées dans le cadre de modèle particulier (Bandura, 1977 ; Compeau *et al.*, 1999 ; Taylor et Todd, 1995) tandis que d'autres sont directement inspirées de l'échelle de mesure d'aptitude en informatique (*computer self-efficacy scale*) développée par Murphy *et al.* (1989) :

Définition du construit d'aptitude dans les principaux modèles d'explication des comportements d'adoption et d'usages des objets et outils			
Modèle (auteur)	Échelle de mesure / item	Traduction et adaptation des items retenus	Codage
Bandura (1977)	*For me… is very difficult / very esay (to adopt / use)*	**Non retenu sous cette forme** (Aptitude_3)	
Compeau *et al.* (1999)	*I could complete the job using the software…*	**Échelle non retenue –** Trop spécialisée et trop longue compte tenu de la taille souhaitée de notre propre questionnaire.	
	If there was no one around to tell me what to do I go		
	If I had never used a package like it before		
	If I had seen someone else using it before tryning it myself		
	If I could call someone for help if I got stuck		
	If someone else had helped me get started		
	If I had a lot of time to complete the job for which the software was provided		
	If I had just the built-in help facility for assistance		
	If someone showed me how to do it first		
	If I had used similar package before this one to do the same job		

TPB-D (Taylor et Todd, 1995)	*I would feel comfortable using the CRC on my own*	*Je me sens sûr de moi pour mettre en place et utiliser cet outil*	**Aptitude_1**
	If I wanted to, I could easily operate any of the equipment in the CRC on my own	*Mes compétences et mes connaissances rendent la présence et l'usage de cet outil difficile*	**Aptitude_3**
	I would be able to use the equipment in the CRC even if there was no one around to show me how to use it	*Je serais en mesure de mettre en place et d'utiliser cet outil même s'il n'y avait personne pour m'aider*	**Aptitude_2**

Tableau 127 : *Traduction et adaptation des échelles de mesure pour le construit d'aptitude perçue*

Ce construit sera évalué de façon réflexive. Tous les items cherchent à mesurer la plus ou moins grande difficulté de l'individu à mettre en place et à utiliser l'outil. Ils évaluent tous une même dimension et sont donc corrélés entre eux.

1.5. Le concept de « condition facilitatrice perçue » sous forme de fonction support ou de qualité de l'outil

Concernant les conditions facilitatrices, nous pouvons retenir deux définitions issues du modèle d'utilisation des ordinateurs (Thompson *et al.*, 1991) et du modèle de la théorie du comportement planifié décomposée (Taylor et Todd, 1995).

Définition du construit conditions facilitatrices perçues dans les principaux modèles d'explication des comportements d'adoption et d'usages des objets et outils		
Modèle (auteur)	Intitulé du construit	Définition du construit
MUPC (Thompson *et al.*, 1991)	*Facilitating Conditions*	Thompson *et al.* (1991) reprennent la définition proposée par Triandis (1980) tout en la complétant: « *Facilitating conditions as "objective factors, 'out there' in the environment, that several judges or observers can agree make an act easy to do". In the context of PC use, the provision of support for users of PCs may be one type of facilitating condition that can influence system utilization. By training users and assisting them when they encounter difficulties, some of the potential barriers to use are reduced or eliminated* ». Limayen et Chabchoub (1999) proposent la définition suivante dans la lignée des travaux de Thompson *et al.* (1991) : « *Dans notre étude, les conditions facilitatrices correspondent aux ressources disponibles qui facilitent l'utilisation du réseau Internet soit : la disponibilité des technologies matérielles et logicielles, le support organisationnel adéquat, c'est-à-dire l'engagement de la haute direction, l'assistance apportée aux utilisateurs et la présence d'au moins une personne convaincue des avantages de l'utilisation du réseau Internet dans l'organisation (champion)* ».

TPB-D (Taylor et Tood, 1995)	*Facilitating Conditions*	« *With respect to IT (Information Technology) usage, the facilitating conditions construct provides two dimensions for controls beliefs : one relating to resource factors such as time and money and the otherrelating to technology compatibility issues that may constrain usage* »(Taylor et Todd, 1995, p. 153).

Tableau 128 : *Les définitions du concept de conditions facilitatrices dans la littérature académique*

Les définitions proposées dans la littérature invitent toutes à considérer l'existence de deux types de conditions facilitatrices :

- des conditions facilitatrices de type « ressources », qu'elles soient financières ou humaines et qui vont pouvoir aider directement l'individu dans son comportement d'adoption ou d'usage ;
- des conditions facilitatrices concernant plus particulièrement l'outil et qui vont pouvoir aider de façon indirecte l'individu à adopter ou utiliser l'outil. On parlera notamment de conditions facilitatrices technologiques (Taylor et Todd, 1995 ; Limayen et Chabchoub, 1999).

Les échelles de mesure proposées dans la littérature éclaircissent ces deux perspectives :

Définition du construit de conditions facilitatrices dans les principaux modèles d'explications des comportements d'adoption et d'usages des objets et outils			
Modèle (auteur)	Echelle de mesure / item	Traduction et adaptation des items retenus	Codage
TPB-D (Taylor et Todd, 1995)	***Facilitating Conditions - Resources***		
	There will not be enough computers for everyone the use in the CRC	**Non retenu** (non adapté au contexte)	
	Printing in the CRC will be too expensive	**Non retenu** (non adapté au contexte)	
	I won'tbe able to use a computer in the CRC when I needit	*Cet outil est disponible lorsque j'en ai besoin*	**CF_Qualité_Outil_3**
Limayen et Chabchoub (1999)	**Conditions facilitatrices « technologiques »**		
	Les technologies mises en place dans notre organisation sont relativement mises à jour	*Cet outil de gestion est relativement bien mis à jour*	**CF_Qualité_Outil_1**
	Les technologies mises en place dans notre organisation sont relativement stables	Le terme stabilité n'est pas adapté : *L'information donnée par cet outil de gestion est de qualité*	**CF_Qualité_Outil_2**
	Les technologies mises en place dans mon organisation sont relativement éprouvées	**Non retenu**	

	Conditions facilitatrices « support et assistance »	
Limayen et Chabchoub (1999)	*L'utilisation du réseau internet est très bien supportée par la haute direction*	**Non retenu** (référence trop marquée à une partie prenante : le supérieur hiérarchique. La question fait davantage référence à une norme sociale de type « soutien » ou « encouragement »)
	La direction de notre organisation pratique un style de gestion ouvert à l'innovation	**Non retenu** *(idem précédent)*
	Notre organisation a des personnes compétentes en internet	**Non retenu sous cette forme**
	Notre organisation emploie des gens qui ont une bonne expérience dans l'utilisation du réseau internet	**Non retenu** (suppose que l'expérience passée va conduire la fonction support à être compétente et disponible)
	Des personnes sont disponibles pour assister les individus à utiliser le réseau internet	**Non retenu sous cette forme**
	Les conseils et opinions offerts par les personnes spécialisées sont pertinents	**Adaptation de ces items au contexte des outils de gestion et sur la base des entretiens qualitatifs :** *Je peux facilement obtenir une assistance de personnes internes ou externes à mon établissement pour* ***créer*** *cet outil de gestion.* **FS_1** *Je peux facilement obtenir une assistance de personnes internes ou externes à mon établissement pour* ***alimenter*** *cet outil de gestion.* **FS_2** *Je peux facilement obtenir une assistance pour* ***comprendre*** *personnellement l'information délivrée par cet outil de gestion.* **FS_3**
	L'assistance fournie par les personnes spécialisées est adéquate	
	Le dépannage offert par les personnes spécialisées est suffisant	
Thompson *et al.* (1991) – Repris par Hung et Chang (2005)	*Guidance was available to me in the selection of the system*	
	Specialized instruction concerning the system was available to me	
	A specific person (or group) is available for assistance with system difficulties	

Tableau 129 : *Traduction et adaptation des échelles de mesure pour les construits « conditions facilitatrices fonctions supports » et « conditions facilitatrices qualité de l'outil »*

Dans le cadre de notre étude, nous retiendrons donc deux construits différents pour les conditions facilitatrices. Le premier construit fait référence aux fonctions supports et peut être mobilisé dans l'ensemble de nos modèles étudiant aussi bien l'adoption (présence de l'outil) que les usages. Le second construit (qualité de l'outil) ne peut être mobilisé que dans le cadre des modèles visant à expliquer les comportements d'usage. En effet, la qualité de l'outil ne peut pas être utilisée pour expliquer la décision d'adoption puisque cette dernière précède le développement, l'alimentation et l'actualisation de l'outil.

Notons que le construit « condition facilitatrice – qualité de l'outil » sera mesuré de façon formative. En effet, les items permettent d'évaluer des dimensions différentes de la qualité de l'outil : la qualité

de l'information (fiabilité), la disponibilité et la mise à jour. Une variation de la qualité perçue de l'outil n'implique pas nécessairement une variation de l'ensemble des items. Ainsi, une baisse de la qualité perçue de l'outil peut être due uniquement à un manque de disponibilité sans que la fiabilité soit remise en cause.

Le constat est identique concernant le construit « condition facilitatrice – fonction support ». Les items évaluent ici plusieurs dimensions qui contribuent à accroître ou diminuer l'importance des fonctions supports. Celles-ci sont ainsi évaluées sur leur soutien en terme de création, d'alimentation et d'assistance dans la compréhension de l'outil.

1.6. Le concept de contrôle comportemental perçu

Pour Taylor et Todd (1995), les conditions facilitatrices et l'aptitude participent à la définition d'un niveau de contrôle comportemental perçu. Le contrôle comportemental perçu reflète les convictions de l'individu quant à sa capacité à mener à bien le comportement étudié. Cette capacité d'action dépend ainsi à la fois de l'individu (le directeur dans notre cas) à travers ses propres aptitudes, et de son environnement à travers les conditions facilitatrices. Le concept a essentiellement été mobilisé dans les modèles de théorie du comportement planifié (Ajzen, 1985, 1991), de théorie du comportement planifié décomposée (Taylor et Todd, 1995) et dans le modèle UTAUT (Venkatesh *et al.*, 2003) :

Définition du construit de contrôle comportemental perçu dans les principaux modèles d'explications des comportements d'adoption et d'usages des objets et outils		
Modèle (auteur)	Intitulé du construit	Définition du construit
TPB (Ajzen, 1985, 1991)	*Perceived behavioral control*	« *The perceived ease or difficulty of performing the behavior* » (Ajzen 1991, p. 188).
TPB-D (Taylor et Tood, 1995) repris par Hung et Chang (2005)	*Perceived behavioral control*	« *Perceived behavioral control reflects beliefs regarding access to the resources and opportunities needed to perform a behavior, or alternatively, to the internal and external factors that may impede performance of the behavior* » (Taylor et Todd, 1995, p. 150).
Synthèse proposée par Venkatesh *et al.* (2003)	*Perceived behavioral control*	« *Reflects perceptions of internal and external constraints on behavior and encompasses self-efficacy, resources facilitating conditions, and technology facilitating conditions* » (Venkatesh *et al.* 2003, p.454).

Tableau 130 : *Les définitions du concept de contrôle comportemental perçu dans la littérature*

Tout comme les définitions proposées par les auteurs, les échelles sont relativement homogènes :

Définition du construit de contrôle comportemental perçu dans les principaux modèles d'explications des comportements d'adoption et d'usages des objets et outils			
Modèle (auteur)	Echelle de mesure / item	Traduction et adaptation des items retenus	Codage
TPB (Ajzen, 1985, 1991) ; TPB-D (Taylor et Todd, 1995)	*I would be able to use the CRC*	**Non retenu** (proximité avec d'autres items et le construit d'aptitude)	
	Using the CRC is entirely within my control	**Non retenu** (notion de contrôle jugée peu compréhensible)	
	I have the resources and the knowledge and the ability to make use of the CRC	<u>Adaptation de l'échelle à différents instants d'adoption et d'usage de l'outil</u> *Dans mon poste, j'ai les ressources nécessaires pour **mettre en place** cet outil* *Dans mon poste, j'ai les ressources nécessaires pour **garantir l'alimentation et la disponibilité** de cet outil* *Dans mon poste, j'ai les ressources nécessaires **pour comprendre l'information** donnée par cet outil et l'utiliser*	**CCP_1** **CCP_2** **CCP_3**
Venkatesh *et al.* (2003)	*I have the resources necessary to use the system*	**Non retenu dans cette forme** (équivalent CCP_3)	
	I have the knowledge necessary to use the system	**Non retenu dans cette forme** (équivalent CCP_3)	
	A specific person (or group) is available for assistance with system difficulties	**Non retenu dans cette forme** (CCP_1, CCP_2, CCP_3)	

Tableau 131 : *Traduction et adaptation des échelles de mesure pour le construit contrôle comportemental perçu*

Le construit est évalué ici de façon formative. Les items qui mesurent plusieurs dimensions (mise en place, alimentation et compréhension) contribuent à former un contrôle comportemental perçu plus ou moins important.

1.7. Le concept d'importance perçue de la problématique de gestion

L'importance perçue de la problématique de gestion n'est pas développée dans la littérature comme un construit explicatif des comportements d'adoption et d'usage des outils. Ce construit est issu de nos entretiens. Il s'agit d'évaluer l'importance perçue de la problématique de gestion mesurée par l'outil de gestion étudié. Par exemple, concernant les outils de type « suivi et mesure de l'activité », il s'agit d'évaluer si l'ESMS connaît des difficultés concernant la gestion de son activité (taux d'occupation). Pour cela, nous proposons une échelle de mesure basée sur deux items :

Mesure du construit d'importance perçue de la problématique de gestion	
Importance perçue de la problématique de gestion au sein de l'organisation (Évaluation sur une échelle en 6 points : pas du tout d'accord – tout à fait d'accord)	**Codage**
Mon établissement / service connaît des difficultés budgétaires (ou « connaît des problèmes d'absentéisme » ou « Nous connaissons des difficultés à assurer un taux d'activité proche de 100 % »).	**Pb_Gestion_1**
Mon établissement / service n'est pas à plaindre en termes de dotation budgétaire.	**Pb_Gestion_2**

Tableau 132 : *Échelle de mesure « importance perçue de la problématique de gestion »*

Les construits sont de nature réflexive puisque les items cherchent à évaluer une unique perception.

1.8. Les concepts d'intention de délégation et de délégation

La littérature n'évoque pas les concepts de délégation pour expliquer les comportements d'usage des outils de gestion. Pourtant, la possibilité ou la volonté d'un directeur de déléguer un outil de gestion, voire la gestion entière de la problématique, peut sensiblement impacter les pratiques effectives du directeur d'ESMS : pas de suivi de la problématique, pas de communication, pas de prise de décision. Il nous paraît donc opportun d'évaluer l'intention de délégation et le niveau de délégation effectif de l'outil ou de la problématique de gestion. À cette fin, nous proposons l'échelle de mesure suivante :

Mesure des variables latentes de délégation et d'intention de délégation	
Mesure de l'intention de délégation	**Codage**
• *Je déléguerais la totalité de la gestion de cette problématique (analyse et prise de décision) à une autre personne.*	**Int_Del_1**
• *Je déléguerais l'outil de type "mesure - évaluation de l'absentéisme" et son suivi à une autre personne.*[333]	**Int_Del_2**
Mesure de la délégation effective	
• *L'analyse et les prises de décision liées à une problématique d'absentéisme (taux d'absentéisme) sont déléguées à une autre personne.*	**Del_1**
• *Cet outil et son suivi sont totalement délégués à une autre personne.*	**Del_2**

Tableau 133 : *Les échelles de mesure délégation et intention de délégation*

[333] La question est adaptée à l'outil de gestion étudié.

Cette échelle de mesure est de nature formative et nous permet d'évaluer un niveau d'intention de délégation et un niveau de délégation effective. Les niveaux de délégation et d'intention de délégation sont conceptuellement constitués de l'addition de *la délégation de l'analyse et de la prise de décision* et de *la délégation de l'outil en termes d'alimentation et de suivi.*

1.9. Les concepts de normes subjectives (ou normes sociales)

Le concept de normes subjectives est développé principalement dans trois modèles pour expliquer les comportements d'adoption et d'usage des objets : la théorie de l'action raisonnée (Fishbein et Ajzen, 1975), la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1985, 1991), la théorie du comportement planifié décomposée (Taylor et Todd, 1995), le modèle UTAUT (Venkatesh *et al.*, 2003). La définition de la norme subjective reste cependant toujours la même puisqu'il s'agit de celle proposée par Fishbein et Ajzen (1975) :

Définition du construit de normes subjectives dans les principaux modèles d'explications des comportements d'adoption et d'usages des objets et outils		
Modèle (auteur)	Intitulé du construit	Définition du construit
TRA (Fishbein et Ajzen, 1975) **TPB (Ajzen, 1985, 1991)** **TPB-D (Taylor et Todd, 1995)**	*Subjective norm* *Subjective norm* *Normative Belief Structure – Subjective norm*	« *The person's perception that most people who are important to him think he should or should not perform the behavior in question* » (Fishbein et Ajzen 1975, p. 302).
MUPC (Thompson *et al.*, 1991)	*Social norm*	Social norms are « *the individual's internalization of the reference group's subjective culture, and specific interpersonal agreements that the individual has made with others, in specific social situations* » (Thompson *et al.*, 1991, p. 126).
UTAUT (Venkatesh *et al.*, 2003)	*Social influence*	« *Social influence is defined as the degree to which an individual perceives that important others believe he or she should use the new system* » (Venkatesh *et al.*, 2003, p. 450)

Tableau 134 : *Les définitions du construit de normes subjectives*

Bien que les définitions adoptées par les auteurs soient sensiblement identiques, l'interprétation du construit et les échelles de mesure ont évolué avec Taylor et Todd (1995). Les auteurs soulignent la nécessité de décomposer le concept de normes subjectives en différents sous–construits pour chacune des parties prenantes. Ils parlent à ce propos de structure de croyances normatives. Taylor et Todd (1995) justifient cette décomposition par les possibles divergences d'opinion entre les différentes parties prenantes. Ils prennent notamment l'exemple d'un individu au sein d'une organisation qui serait soumis à l'influence et l'attitude de trois parties prenantes : les pairs, les

supérieurs hiérarchiques et les subordonnés. Les pairs peuvent être opposés à l'usage de l'outil par peur du changement dans leurs méthodes de travail, tandis que les supérieurs peuvent y être favorables dans une logique d'amélioration de la productivité et les salariés indifférents car non impactés par l'outil. Les auteurs conservent cependant dans leur modèle un construit de norme subjective globale devant caractériser les résultats des normes subjectives générées par les différentes parties prenantes. Il en découle des échelles de mesure des normes subjectives sensiblement différentes :

Définition du construit de normes subjectives dans les principaux modèles d'explications des comportements d'adoption et d'usages des objets et outils			
Modèle (auteur)	Echelle de mesure / item	Traduction et adaptation des items retenus	Codage
TPB (Ajzen, 1985, 1991) TPB-D (Taylor et Todd, 1995) Item « Subjective norm »	*People who influence my behavior think that I should use the system*	*De façon générale, les personnes qui influencent le plus mon usage de cet outil sont* [**très défavorables – très favorables**] *à ce que j'utilise cet outil pour* [***type d'usage***]. **Type d'usage** : Ex : « suivi – information », « dialogue avec les salariés », « légitimation externe »	**NS_Global**
	People who are important to me think that I should use the system		
TPB-D (Taylor et Todd, 1995) Item « Normative belief Structure »	*My friends would think that I should use the system* *Generally speaking, I want to do what my friends think I should do*	<u>Adaptation de l'échelle aux parties prenantes mises en exergue dans la phase qualitative :</u> *Les salariés sont* (totalement défavorables – totalement favorables) *à* [la présence / l'usage] *de cet outil dans l'ESMS*	**Att_SAL**
	My professors would think that I should use the system *Generally speaking, I want to do what my professors think I should do*	*L'avis de cette partie prenante concernant* [l'adoption / l'usage] *de cet outil est* (pas du tout important – extrêmement important) Le type de partie prenante et le type d'usage peuvent varier. Pour plus de détails, le lecteur peut consulter le questionnaire (Annexe 11).	**Imp_Att_SAL**
MUPC (Thompson *et al.*, 1991)	*I use the system because of the proportion of coworkers who use the system*	**Non retenu sous cette forme** (proximité avec l'évaluation de l'attitude des pairs sur l'outil de gestion)	
	The senior management of this business has been helpful in the use of the system	**Non retenu** (proximité avec le concept de fonction support et d'assistance)	
	My supervisor is very supportive of the use of the system for my job	**Non retenu sous cette forme** (proximité avec l'évaluation de l'attitude du supérieur hiérarchique sur l'outil de gestion)	

	In general, the organization has supported the use of the system	**Non retenu** (concept d'organisation d'un point de vue général n'a que peu de sens : multiples parties prenantes)	
Venkatesh *et al.* (2003)	*People who influence my behavior think that I should use the system*	**Repris de Fishbein et Ajzen (1975) et de Taylor et Todd (1995)**	**(NS_Global)**
	People who are important to me think that I should use the system	**Non retenu** (concept d'importance des personnes peut être connoté – difficulté de compréhension)	
	The senior management of this business has been helpful in the use of the system	**Non retenu** (proximité avec le concept de fonction support et d'assistance)	
	In general, the organization has supported the use of the system	**Non retenu** (concept d'organisation d'un point de vue général n'a que peu de sens : multiples parties prenantes)	

Tableau 135 : *Les échelles de mesure des normes subjectives (normes sociales)*

Les normes subjectives sont mesurées à deux niveaux :

- pour chaque partie prenante sur la base de l'attitude de chacune d'elles et de l'importance que leur accorde le directeur concernant un usage ;
- de façon générale pour chacun des usages.

Notons que l'échelle permettant de mesurer les normes sociales en provenance des différentes parties prenantes (Att_SAL et Imp_Att_SAL) nécessite un retraitement pour faire sens. Ces deux items nous permettent de construire un item unique « Norme Sociale perçue en provenance de la partie prenante »[334].

Ces deux construits « Norme Sociale Globale par Usage » et « Norme Sociale perçue en provenance de la partie prenante » sont donc mesurés avec un mono-item.

Si la littérature préconise des échelles multi-items, nombre de travaux soulignent l'utilité des échelles mono-item et leurs avantages dans certaines situations (Bergkvist et Rossiter, 2007 ; Fuchs et Diamantopoulos, 2009 ; Sarstedt et Wilczynski, 2009). Pour ces auteurs, les échelles de mesure mono-item sont intéressantes de par leur facilité d'application, leur concision permettant d'obtenir des questionnaires de faible taille favorisant un meilleur taux de réponse (questions moins fatigantes et redondantes), ainsi qu'une réduction des coûts associés à l'enquête (Wanous *et al.*, 1997 ; Kwon *et al.*, 2005). De plus, Sastedt et Wilczynski (2009) soulignent que la mise en place et l'analyse de ce type d'échelle sont nettement simplifiées pour le chercheur, tandis que Nagy (2002) insiste sur la flexibilité accordée par les échelles de mesure mono-item (facilité d'ajustement à une nouvelle situation ou à un nouvel environnement).

[334] Pour plus de détails, nous renvoyons le lecteur à l'annexe 12.

L'utilisation d'échelles de mesure de type mono-item pour évaluer un construit doit cependant se faire sous certaines conditions qui viennent justifier cette méthodologie. Nous proposons une synthèse de ces conditions développées à travers la littérature :

- ***Le construit est plus ou moins abstrait*** (Rossiter, 2002 ; Fuchs et Diamantopoulos, 2009). Si le construit est relativement simple à comprendre et fait référence à une situation qui peut être simplement décrite ou évaluée par l'individu interrogé, l'utilisation d'une échelle de mesure « mono-item » est envisageable. Il faut pour cela que le construit soit de nature à être compris de la même façon par tout un chacun.
- ***La colinéarité entre les items de mesure est importante*** (Fuchs et Dimantopoulos, 2009). Diamantopoulos *et al.* (2012) parlent également de forte homogénéité des items avec des *alpha* de Cronbach's supérieurs à 0,90.
- ***L'échantillon est petit ou le public visé est difficile d'accès***. Afin d'alléger le questionnaire et de favoriser les retours, il peut être utile d'utiliser des échelles de mesure mono-item. (Diamantopoulos *et al.*, 2012).
- ***Le coefficient de corrélation du construit avec les autres construits est modéré (inférieur à 0,30)***. Il est préférable d'appliquer des mesures mono-item sur des construits de moindre importance (Diamantopoulos *et al.*, 2012).
- ***Les items d'origine sont sémantiquement redondants***. Il est préférable d'utiliser une échelle mono-item si les items n'apportent pas ou peu d'informations complémentaires par rapport aux autres (Diamantopoulos *et al.*, 2012).

Aussi, étant donné que le concept de normes sociales (frein ou encouragement au comportement) est relativement concret et que ces normes sociales sont évaluées pour chaque usage[335], nous avons décidé d'utiliser une échelle de mesure de type mono-item. Ce choix doit également être mis en perspective avec le fait que les directeurs d'ESMS sont un public fortement sollicité (salariés, famille, autorité de contrôle, direction générale) et peu disponible pour ce genre d'enquête.

1.10. Les concepts d'intention d'adoption et d'intention d'usage

Les concepts d'intention d'adoption et d'intention d'usage sont présents dans la quasi-totalité des modèles explicatifs des comportements des individus. L'intention de comportement est définie simplement par Ajzen (2002) comme l'intention pour un individu de réaliser le comportement en question. De plus, l'intention d'adoption ou d'usage est positionnée comme une variable explicative

[335] Ce qui génère un nombre important de questions : trois questions pour chaque usage. Une question concernant l'attitude perçue des parties prenantes, une question concernant l'importance accordée à ces parties prenantes et une question concernant les normes sociales générales perçues sur l'usage.

du comportement d'adoption ou d'usage effectif sous le postulat qu'avant d'avoir un comportement, nous pouvons en avoir l'intention.

Cependant, l'interprétation du concept d'un point de vue conceptuel n'est pas si évidente. En effet, nombre de modèles positionnent l'intention d'adoption comme la résultante de l'attitude de l'individu, mais également de son environnement (condition facilitatrice, normes sociales, etc.). Dans ce cadre, l'intention d'adoption fait plus particulièrement référence à une sorte d'auto-prédiction du comportement prenant en compte les paramètres pouvant l'influencer. Ainsi, l'intention d'adoption prend en compte le niveau de condition facilitatrice ou le niveau de normes sociales. Un tel positionnement nous paraît erroné au vue de nos entretiens et du discours des directeurs d'ESMS. En effet, il apparaît que ces derniers peuvent avoir des intentions de comportement qui leur sont propres[336] et qui vont évoluer au regard de l'environnement pour former les comportements effectifs. Ainsi, selon nous, le concept d'intention doit être entendu dans son sens strict « d'adoption d'un comportement planifié » hors influence de l'environnement (Warshaw et Davis, 1985, 1986). Une telle posture ne remet pas en cause les échelles de mesure, mais simplement le positionnement du construit dans le modèle qui n'est ainsi plus impacté par les construits caractérisant l'environnement et les parties prenantes, mais simplement par ceux caractérisant l'individu.

L'intention de comportement d'adoption et d'usage est définie de la façon suivante dans notre étude : **les comportements pratiqués par le directeur si cela ne tenait qu'à lui. Cette mesure est non contextualisée. Il s'agit d'expliciter l'attitude du directeur envers l'outillage de gestion en termes de pratiques (adoption et usage).**

Les échelles de mesure proposées dans le cadre des modèles d'explication des comportements d'adoption et d'usages des objets sont les suivantes :

Définition du construit d'intention de comportement dans les principaux modèles d'explications des comportements d'adoption et d'usages des objets et outils			
Modèle (auteur)	Echelle de mesure / item	Traduction et adaptation des items retenus	Codage
(Taylor et Todd, 1995)	*I intend to use the CRC*	**Adaptation à notre sujet d'étude :** *J'utiliserais cet outil personnellement pour [**type d'usage**]* Sélection sur une échelle à 6 points [pas du tout d'accord – tout à fait d'accord]	**Int_Usa_1**
	I intend to use the CRC to print projects, papers or assignments this term		
	I intend to use the CRC frequently	**Adaptation car « fréquemment » est trop limitatif :** *Je souhaiterais avoir un tel usage de cet outil à la fréquence de… (la fréquence idéale d'usage pour moi de cet outil est…)* Sélection dans une liste de « jamais » à « une fois par semaine ou plus »	**Int_Usa_2**

[336] Ils les avaient par exemple avant leur arrivée dans la structure selon leurs propres habitudes, attitudes ou valeurs.

UTAUT (Venkatesh *et al.*, 2003)	*I intend to use the system in the next "n" months*	**Non retenu sous cette forme** (Int_usa_2)	
	I predict I would use the system in the next "n" months	**Non retenu sous cette forme** (Int_usa_2)	
	I plan to use the system in the next "n" months	**Non retenu sous cette forme** (Int_usa_2)	
Echelle d'intention d'adoption sur la base de l'intention de comportement de Taylor et Todd (1995)		*Je mettrais en place un outil de type "[outil]" dans mon ESMS (création ou instruction de création de l'outil)* Sélection sur une échelle à 6 points [pas du tout d'accord – Tout à fait d'accord]	**Int_Adoption**

Tableau 136 : *Les échelles de mesure de l'intention d'adoption et de l'intention d'usage*

L'échelle de mesure d'intention d'usage est de nature formative. Deux dimensions sont évaluées : le type d'usage et la fréquence.

L'intention d'adoption est évaluée par un item unique. Lorsqu'un construit est mesuré par un item unique, la forme de la mesure n'a que peu d'importance (Hair *et al.*, 2013). Nous poserons le construit comme réflexif sous PLS.

1.11. Les concepts d'adoption et d'usage

Les modèles qui font apparaître à la fois une variable latente d'intention de comportement et une variable latente de comportement ne présentent jamais les échelles de mesure de l'usage effectif. Seuls les modèles qui cherchent à expliquer directement les usages réels proposent des échelles de mesure. Notons qu'il s'agit simplement ici de mesurer la réalité des pratiques, ce qui signifie que ces variables ne sont pas soumises à l'interprétation (non subjectives).

Définition des variables de comportements effectifs dans les principaux modèles d'explications des comportements d'adoption et d'usages des objets et outils			
Modèle (auteur)	Echelle de mesure / item	Traduction et adaptation des items retenus	Codage
SCT (Compeau *et al.*, 1999)	*Frequency of use at work*	**Non retenu sous cette forme** (proche Usa_2)	
	Duration of use at work	**Non retenu – peu pertinent compte tenu de l'étude**	
	Duration of use at home on weekdays	**Non retenu – peu pertinent compte tenu de l'étude**	
	Duration of use at home on weekends	**Non retenu – peu pertinent compte tenu de l'étude**	
MUPC (Thompson, 1991)	*The intensity of job-related PC use*	**Non retenu – peu pertinent compte tenu de l'étude**	
	The frequency of PC use	**Non retenu sous cette forme** (proche Usa_2)	
	The diversity of software packages used for work	**Non retenu sous cette forme** (proche Usa_1)	

Limayen et Chabchoub (1999)	*Indiquez votre degré d'utilisation pour chacune des technologies (outils)*	**Non retenu sous cette forme** (proche Usa_2)	
Du fait de l'inexistence d'études cherchant à évaluer l'adoption et l'usage effectif d'outils de gestion sur des échelles de mesure de cette nature, nous adaptons les échelles d'intention de comportement à l'étude de l'adoption et des usages effectifs		**L'échelle du statut d'adoption est construite à partir de deux questions :** *1) Un outil du type "Mesure - Évaluation de l'absentéisme" est en place (présent) dans mon établissement / service...* Échelle binaire [Oui / Non] *2) Cet outil de gestion est mis à jour…* [Jamais / … / Tous les jours]	**Adoption**
		*J'utiliserais cet outil personnellement pour [**type d'usage**]* Sélection sur une échelle à 6 points [pas du tout d'accord – tout à fait d'accord]	**Usa_1**
		Je souhaiterais avoir un tel usage de cet outil à la fréquence de… (la fréquence idéale d'usage pour moi de cet outil est…) Sélection dans une liste de « jamais » à « une fois par semaine ou plus »	**Usa_2**

Tableau 137 : *Les échelles de mesure de l'adoption et des usages effectifs des outils de gestion*

Notons que nous avons choisi de construire une échelle d'adoption effective à partir de ces deux questions pour deux raisons :

- d'un point de vue statistique, il n'est pas possible dans le cadre d'un traitement de type « modèle d'équation structurelle » d'utiliser une échelle de mesure binaire pour une variable endogène (construit expliqué). Nous ne pouvons donc nous contenter d'une simple question sur le statut de présence de l'outil au sein de l'organisation ;
- d'un point de vue conceptuel et empirique, nous estimons que la mesure de l'adoption de l'outil dans l'organisation fait référence à la présence d'un artefact actualisé à une fréquence plus ou moins importante. Lors de nos entretiens, les directeurs d'ESMS ont ainsi évoqué des outils actualisés moins d'une fois par an (parfois tous les deux ans comme des outils d'évaluation de la satisfaction / questionnaire qualité), mais également à l'opposé des outils actualisés tous les jours (suivi de l'activité ou suivi budgétaire) renvoyant à un degré d'adoption plus ou moins important.

L'adoption d'un outil de gestion au sein de l'organisation se mesure donc par son statut de présence et sa fréquence d'actualisation. Les deux questions permettent de construire une échelle à 7 niveaux de statut d'adoption : 0 (outil non présent ou non actualisé) – 6 (outil actualisé une fois par semaine ou plus)[337].

Les échelles de mesure sont de type réflexif tout comme pour l'intention d'adoption et d'usage.

[337] Le détail de l'échelle est présenté en annexe 20.

Cette section nous a permis de présenter l'ensemble des variables latentes mobilisées dans le cadre de notre modèle conceptuel ainsi que les échelles de mesure que nous envisageons d'utiliser (ces dernières doivent encore être évaluées et validées). Nous avons mis en exergue qu'un certain nombre de construits sont évalués de façon formative, ce qui confirme la nécessité d'avoir recours à une méthodologie de type PLS (Hair *et al.*, 2013).

De plus, nous pouvons souligner que notre modèle théorique s'apparente au modèle développé dans le cadre de la théorie du comportement planifié décomposée de Taylor et Todd (1995).

Variable latente (Construit)	Origine de l'échelle de mesure	Format de l'échelle envisagée	Validation préconisée de l'échelle de mesure ?
Utilité perçue	Davis (1989) ; Taylor et Todd (1995)	Réflexive (5 items)	**Non**. Échelle déjà validée dans la littérature.
Compatibilité perçue	Moore et Benbasat (1991) ; Taylor et Todd (1995)	Réflexive (3 items)	**Non**. Échelle déjà validée dans la littérature.
Attitude	Fishbein et Ajzen (1975) ; Davis (1989) ; Taylor et Todd (1995)	Réflexive (5 items)	**Non**. Échelle déjà validée dans la littérature.
Aptitude perçue	Taylor et Todd (1995)	Réflexive (3 items)	**Non**. Échelle déjà validée dans la littérature.
Qualité de l'outil	Taylor et Tood (1995) ; Limayen et Chabchoub (1999)	Formative (3 items)	**Non**. Échelle déjà validée dans la littérature.
Fonction support	Limayen et Chabchoub (1999) ; Thompson *et al.* (1991)	Formative (3 items)	**Non**. Échelle déjà validée dans la littérature.
Contrôle comportemental perçu	Ajzen (1991) ; Taylor et Todd (1995)	Formative (3 items)	**Non**. Échelle déjà validée dans la littérature.
Importance perçue de la pb. de gestion	Construction sur la base des entretiens avec les directeurs	Réflexive (2 items)	**Oui.** Échelle non existante : proposition d'échelle.
Intention de délégation		Formative (2 items)	**Oui.** Échelle non existante : proposition d'échelle.
Délégation effective		Formative (2 items)	**Oui.** Échelle non existante : proposition d'échelle.
Normes Sociales Perçues	Fishbein et Ajzen (1975) ; Ajzen (1991) ; Taylor et Todd (1995)	Réflexive (1 item)	**Non**. Échelle déjà existante. Simple traduction et adaptation
Intention d'adoption	Taylor et Todd (1995)	Réflexive (1 items)	**Non**. Échelle déjà existante. Simple traduction et adaptation
Intention usage	Taylor et Todd (1995)	Formative (2 items)	**Non**. Échelle déjà existante. Simple traduction et adaptation
Adoption	Thompson *et al.* (1991) ; Limayen et Chabchoub (1999) ; Taylor et Todd (1995)	Réflexive (1 items)	**Non**. Échelle déjà existante. Simple traduction et adaptation
Adoption et usage	Thompson *et al.* (1991) ; Limayen et Chabchoub (1999) ; Taylor et Todd (1995)	Formative (2 items)	**Non**. Échelle déjà existante. Simple traduction et adaptation

Tableau 138 : *Synthèse des différents construits et de leur forme de mesure*

L'ensemble de ces variables constitue notre modèle théorique d'explication et de prédiction des comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion par les directeurs d'ESMS. Avant de tester le modèle structurel et ses construits, nous devons tester le modèle de mesure.

Section 2 : Test du modèle de mesure

Pour obtenir des résultats de qualité, il nous faut vérifier la qualité des échelles de mesure. Pour cela, nous nous appuyons sur une littérature dense depuis les travaux de Churchill (1979) et Peter (1979) sur la validité des échelles de mesure. À partir de récents travaux, nous proposons une synthèse des indicateurs devant être étudiés afin de juger de l'acceptabilité d'une échelle de mesure.
Le premier test à effectuer est celui de la normalité des données[338] (2.1.), puis il est nécessaire d'évaluer les modèles de mesure de type réflexifs (2.2.) et formatifs (2.3.).

2.1. Test de normalité des données

Afin de tester la normalité des données, on utilise généralement deux indicateurs que sont le *Skewness*, également appelé coefficient de symétrie, et le *Kurtosis*, également appelé coefficient d'aplatissement. Le *Skewness* offre une mesure de la symétrie des variables. Si la distribution des réponses s'étend vers la droite ou vers la gauche, la distribution est considérée comme biaisée ou non normale (Hair *et al.*, 2013). Le *Kurtosis* mesure la présence plus ou moins importante d'un sommet (une concentration des données). Un *Kurtosis* positif indique une forte concentration des données avec la présence d'un pic, tandis qu'un *Kurtosis* négatif caractérise une courbe aplatie.
Il est admis que, pour qu'une distribution soit considérée comme normale, le *Skewness* et le *Kurtosis* doivent être proches de 0. Si les valeurs de ces deux indicateurs sont inférieures à -1 ou supérieures à 1 (ou 1,5 pour le *Kurtosis*), la distribution est non normale.
Ces deux indicateurs peuvent être complétés par deux autres mesures que sont les tests de normalité de Kolmogorov-Smirnov et de Shapiro-Wilk. Ces deux tests évaluent l'hypothèse nulle selon laquelle les données suivent une loi normalement distribuée. Afin de valider la normalité de l'échantillon, l'indice du test de Kolmogorov-Smirnov doit être proche de 0, tandis que l'indice du test de Shapiro-Wilk doit être proche de 1. Dans les deux cas, la p-value (niveau de signification) doit être supérieure à 0,05.
La normalité des données a été testée sur l'ensemble de notre échantillon. Les résultats, dont les détails peuvent être consultés en annexe (Annexe 13), nous amènent à conclure à une non-normalité des données (tableau 139).

[338] Notons cependant que, dans la mesure où nous avons choisi d'avoir recours à une méthodologie de type PLS compte tenu des critères évoqués précédemment, le test de normalité n'aura que peu d'impact sur le choix de la méthodologie. En cas de non-normalité, les données viendront cependant confirmer le choix de la méthodologie PLS.

	Skewness	Kurtosis	Kolmogorov-Smirnov	Shapiro-Wilk
Normalité des données si…	Proche de 0 (compris au maximum entre -1 et +1)	Proche de 0 (compris au maximum entre 0 et +1,5)	Proche de 0 p-value>0,05	Proche de 1 p-value>0,05
Résultat du test sur notre échantillon (351 ou 250 répondants selon la variable étudiée)	Valeurs comprises entre -2,162 et 2,021	Valeurs comprises entre -1,148 et 4,881. Peu d'items sont proches de 0.	Valeurs comprises entre 0,132 et 0,39 et p-value = 0,000	Valeurs comprises entre 0,638 et 0,945 et p-value=0,000
Statut de normalité des données sur la totalité du modèle	**Rejet (une partie des données non normale)**	**Rejet (une partie des données non normale)**	**Rejet (une partie des données non normale)**	**Rejet (une partie des données non normale)**

Tableau 139 : *Test de normalité des données sur la totalité du modèle*

Ce résultat vient confirmer notre choix de l'utilisation de la méthode *Partial Least Square* (PLS).

Au-delà du test de normalité, l'approche PLS nécessite que soit évaluée la qualité du modèle de mesure, qu'il soit basé sur des mesures réflexives ou formatives.

2.2. Évaluation des échelles de mesure envisagées comme réflexives

Contrairement à la modélisation d'équation structurelle basée sur la covariance de type LISREL ou AMOS, la qualité du modèle de mesure de l'approche PLS ne peut être évaluée sur un simple critère. Un modèle de mesure doit être évalué sur sa validité et sur sa réplicabilité. Dans cette perspective, un certain nombre de critères d'évaluation sont proposés à travers la littérature :

- **L'évaluation de la cohérence interne** qui passe notamment par la mesure de l'unidimensionnalité du construit (Tenenhaus *et al.*, 2005). Il existe trois façons de vérifier cette unidimensionnalité : l'analyse en composante principale en vérifiant qu'une unique valeur propre est supérieure à 1, l'*alpha* de Cronbach (*Cronbach's alpha*) qui doit être supérieur à 0,7 (0,6 pouvant être jugé satisfaisant pour une recherche exploratoire selon Hair *et al.*, 2013) et le *rhô* de Dillon et Goldstein (*composite reliablity*) qui doit être supérieur à 0,7.
- **La vérification que les données sont factorisables**. Avant de vérifier les valeurs propres des construits, il est nécessaire de s'assurer que les données sont factorisables et donc que l'analyse en composante principale est de qualité : est-ce que la factorisation fournit une information de qualité ? Pour cela, il est possible d'étudier la valeur du test de sphéricité de

Bartlett et du test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Le test de Bartlett permet d'évaluer l'hypothèse que les variables ne sont pas corrélées avec la population (elles doivent être corrélées avec elles-mêmes mais pas avec les autres variables). Le test KMO, pour sa part, permet d'évaluer le bien-fondé de l'analyse factorielle. Des valeurs comprises entre 0,5 et 1 indiquent que l'analyse factorielle est appropriée.

- **L'évaluation de la validité convergente des données** qui fait qu'une mesure corrèle positivement avec les autres mesures d'un même construit. Afin d'établir la validité convergente, il est possible d'étudier le poids factoriel (*outerloading*) ainsi que le pourcentage minimum de variance expliquée (AVE : *average variance extracted*). Le premier indicateur, le poids factoriel, fait référence à la corrélation entre le construit et sa mesure. D'un point de vue théorique, la valeur du poids factoriel doit être supérieure ou égale à 0,708, ce qui permet d'obtenir un indicateur de corrélation d'un minimum de 0,50 (poids factoriel au carré – $0{,}708^2$). Un poids factoriel de 0,70 est cependant considéré comme acceptable. Notons que la suppression d'un indicateur dont le poids factoriel est compris entre 0,40 et 0,70 ne doit se faire que lorsque cela entraîne une amélioration de la fiabilité composite (Hair *et al.*, 2013). Le second indicateur permettant d'évaluer la validité convergente est celui du pourcentage minimum de variance expliquée. Cet indicateur permet d'expliquer la « *variance partagée entre un construit et ses mesures* » (Fernandes, 2012, p. 108). Une valeur supérieure à 0,5 (Chin, 1998 ; Hair *et al.*, 2013) est recommandée. De plus, « *cette mesure doit être plus grande que la variance partagée entre le construit et les autres construits du modèle (soit la corrélation au carré entre deux construits)* » (Fernandes, 2012, p. 108). L'AVE est équivalent à l'indice de communalité du construit (*communality*), ce dernier peut être utilisé de façon complémentaire à l'AVE.
- **L'évaluation de la validité discriminante des données** qui fait référence à l'unicité des phénomènes mesurés par les construits. Il s'agit d'évaluer l'indépendance d'un construit par rapport aux autres construits : « *La validité discriminante implique qu'un construit est unique et capture un phénomène qui n'est pas représenté par un autre construit dans le modèle*[339] » (Hair *et al.*, 2013, p. 104). Deux indicateurs peuvent être mobilisés afin d'évaluer la validité discriminante : les contributions croisées (*cross loading*) et le critère de Fornell et Larcker. Les contributions croisées permettent d'évaluer si la corrélation d'un indicateur se fait essentiellement avec le construit qu'il est censé mesurer. Le critère de Fornell et Larcker s'inscrit dans une approche équivalente puisque l'idée développée est qu'un construit partage plus de variance avec ses indicateurs qu'avec d'autres variables latentes. Ce critère s'évalue en comparant l'AVE et le carré de la corrélation entre les deux construits. Si le carré de la corrélation est supérieur, alors la validité discriminante n'est pas établie.

---

[339] « *Discriminant validityimpliesthat a constructis unique and captures phenomena not represented by otherconstructs in the model.* »

Nous proposons ici une synthèse de l'ensemble des critères de validations :

Etape 1 : Tester si les données sont factorisables - Vérifier la qualité des données factorisées	
Test de Bartlett	H0 est significative si p-value < 0,05
Test KMO	La mesure doit être comprise entre 0,5 et 1
Etape 2 : Evaluer la cohérence interne des construits	
Tester les valeurs propres à l'aide d'une ACP	La première valeur propre doit être > à 1 et les suivantes < à 1
Test de l'*Alpha* de Cronbach	La valeur doit être > à 0,7 (0,6 acceptable pour une étude exploratoire)
Test du *Rhô* de Dillon et Goldstein	La valeur doit être > à 0,7
Etape 3 : Evaluer la validité convergente des données	
Etude du poids factoriel	La valeur doit être > à 0,7 (0,708)
Etude du minimum de variance expliquée (AVE)	La valeur doit être ≥ à 0,5
Etude de la communalité	La valeur doit être ≥ à 0,5
Etape 4 : Evaluer la validité discriminante des données	
Évaluation des contributions croisées	Un indicateur doit avoir un poids supérieur avec la variable latente qu'il évalue qu'avec les autres variables latentes
Évaluation du critère de Fornell et Larcker	L'AVE d'une variable latente doit être supérieur à ses corrélations avec les autres variables latentes

Tableau 140 : *Les étapes et indicateurs d'évaluation des échelles réflexives*

Notons de plus que les échelles de mesure de type mono-item sont considérées comme réflexives (Hair *et al.*, 2013). Ces échelles ne peuvent être évaluées de la même manière que les échelles multi-items. Wanous et Reichers (1996) proposent d'étudier la corrélation entre la variable latente mesurée avec une échelle multiple et la variable latente mesurée avec une échelle simple. Plus la corrélation s'approche de 1, plus la qualité de la mesure « simple » est jugée bonne. Une corrélation supérieure ou égale à 0,90 est jugée bonne, tandis qu'une corrélation comprise entre 0,70 et 0,90 et jugée acceptable.

Cependant, une telle méthodologie implique de tester pour un même construit une échelle de mesure multi-items et une échelle de mesure mono-item, ce qui va à l'encontre de la simplification du questionnaire. De plus, cette méthodologie ne s'applique que lorsque l'échelle multi-items était de nature réflexive.

Sur la base de cette méthodologie et ces critères, nous évaluons chacun des construits de nature réflexive de notre modèle.

L'utilité perçue : évaluation du construit et des échelles de mesure

L'utilité perçue est un construit mesuré avec cinq indicateurs de nature réflexive. L'ensemble des indicateurs permettant d'évaluer l'utilité perçue sont validés comme le montre la matrice synthétique suivante[340] :

Etape	Test	Outil étudié (questionnaire distinct)			
		« Budget »	« Activité »	« Satisfaction »	« Absentéisme »
Etape 1	Bartlett	Test significatif : p-value = 0,000 ✔	Test significatif : p-value = 0,000 ✔	Test significatif : p-value = 0,000 ✔	Test significatif : p-value = 0,000 ✔
	KMO	0,830 ✔	0,862 ✔	0,853 ✔	0,861 ✔
Etape 2	Valeurs propres	VP1 = 3,487 VP2 = 0,616 ✔	VP1 = 3,681 VP2 = 0,493 ✔	VP1 = 3,458 VP2 = 0,561 ✔	VP1 = 3,998 VP2 = 0,382 ✔
	Alpha de Cronbach	0,891 ✔	0,910 ✔	0,888 ✔	0,937 ✔
	Rhô de Dillon et Goldstein	0,919 ✔	0,933 ✔	0,917 ✔	0,952 ✔
Etape 3	Poids factoriel	Entre 0,783 et 0,892 ✔	Entre 0,789 et 0,919 ✔	Entre 0,745 et 0,892 ✔	Entre 0,859 et 0,934 ✔
	AVE	0,696 ✔	0,736 ✔	0,690 ✔	0,799 ✔
	Communalité	Entre 0,615 et 0,737 ✔	Entre 0,623 et 0,845 ✔	Entre 0,645 et 0,796 ✔	Entre 0,738 et 0,872 ✔
Etape 4	Contributions croisées	Oui ✔	Oui ✔	Oui ✔	Oui ✔
	Critère de Fornell et Larcker	Corrélation maximum : 0,570 (Attitude) ✔	Corrélation maximum : 0,402 (Attitude) ✔	Corrélation maximum : 0,651 (Attitude) ✔	Corrélation maximum : 0,446 (Attitude) ✔

Tableau 141 : *Évaluation du construit et des échelles de mesure de l'utilité perçue*

Nous conservons l'ensemble des items puisque aucun d'entre eux n'est remis en cause par les tests (l'ensemble des valeurs est de très bonne qualité).

[340] Pour plus de détails concernant le test des contributions croisées et le poids factoriel par item concernant l'utilité perçue, le lecteur pourra consulter respectivement les annexes 14 et 15.

La compatibilité : évaluation du construit et des échelles de mesure

La compatibilité est un construit mesuré avec trois indicateurs de nature réflexive.

Etape	Test	Outil étudié (questionnaire distinct)			
		« Budget »	« Activité »	« Satisfaction »	« Absentéisme »
Etape 1	Bartlett	Test significatif : p-value = 0,000 ✔	Test significatif : p-value = 0,000 ✔	Test significatif : p-value = 0,000 ✔	Test significatif : p-value = 0,000 ✔
	KMO	0,668 ✔	0,683 ✔	0,717 ✔	0,731 ✔
Etape 2	Valeurs propres	VP1 = 2,346 VP2 = 0,488 ✔	VP1 = 2,390 VP2 = 0,438 ✔	VP1 = 2,381 VP2 = 0,385 ✔	VP1 = 2,500 VP2 = 0,329 ✔
	Alpha de Cronbach	0,860 ✔	0,871 ✔	0,870 ✔	0,890 ✔
	Rhô de Dillon et Goldstein	0,914 ✔	0,921 ✔	0,920 ✔	0,938 ✔
Etape 3	Poids factoriel	Entre 0,790 et 0,938 ✔	Entre 0,833 et 0,938 ✔	Entre 0,865 et 0,918 ✔	Entre 0,877 et 0,937 ✔
	AVE	0,781 ✔	0,797 ✔	0,784 ✔	0,833 ✔
	Communalité	Entre 0,624 et 0,880 ✔	Entre 0,694 et 0,880 ✔	Entre 0,748 et 0,843 ✔	Entre 0,769 et 0,878 ✔
Etape 4	Contributions croisées	Oui ✔	Oui ✔	Oui ✔	Oui ✔
	Critère de Fornell et Larcker	Corrélation maximum : 0,236 (Attitude) ✔	Corrélation maximum : 0,523 (Attitude) ✔	Corrélation maximum : 0,212 (Attitude) ✔	Corrélation maximum : 0,406 (Attitude) ✔

Tableau 142 : *Évaluation du construit et des échelles de mesure de la compatibilité*

L'échelle de mesure réflexive permettant d'évaluer la compatibilité du directeur d'ESMS avec l'outillage de gestion en question est également validée. L'ensemble des critères respecte les minima requis[341].

[341] Pour plus de détails concernant le poids factoriel par item, le lecteur pourra consulter respectivement l'annexe 16.

L'attitude : évaluation du construit et des échelles de mesure

L'attitude est un construit mesuré avec cinq indicateurs de nature réflexive.

Etape	Test	Outil étudié (questionnaire distinct)			
		« Budget »	**« Activité »**	**« Satisfaction »**	**« Absentéisme »**
Etape 1	**Bartlett**	Test significatif : p-value = 0,000 ✔	Test significatif : p-value = 0,000 ✔	Test significatif : p-value = 0,000 ✔	Test significatif : p-value = 0,000 ✔
	KMO	0,827 ✔	0,832 ✔	0,829 ✔	0,839 ✔
Etape 2	**Valeurs propres**	VP1 = 3,201 VP2 = 0,686 ✔	VP1 = 3,400 VP2 = 0,688 ✔	VP1 = 3,457 VP2 = 0,710 ✔	VP1 = 3,463 VP2 = 0,803 ✔
	***Alpha* de Cronbach**	0,858 ✔	0,878 ✔	0,807 ✔	0,881 ✔
	***Rhô* de Dillon et Goldstein**	0,898 ✔	0,913 ✔	0,867 ✔	0,916 ✔
Etape 3	**Poids factoriel**	Entre 0,682 et 0,871 ✖	Entre 0,658 et 0,913 ✖	Entre 0,549 et 0,905 ✖	Entre 0,632 et 0,951 ✖
	AVE	0,640 ✔	0,680 ✔	0,575 ✔	0,693 ✔
	Communalité	Entre 0,465 et 0,759 ✖	Entre 0,433 et 0,837 ✖	Entre 0,301 et 0,819 ✖	Entre 0,399 et 0,904 ✖
Etape 4	**Contributions croisées**	Oui ✔	Oui ✔	Oui ✔	Oui ✔
	Critère de Fornell et Larcker	Corrélation maximum : 0,479 (Intention d'usage)	Corrélation maximum : 0,657 (Intention d'usage)	Corrélation maximum : 0,554 (Intention d'usage)	Corrélation maximum : 0,559 (Intention d'usage)

Tableau 143 : *Évaluation du construit et des échelles de mesure de l'attitude*

Il apparaît, suite à ces premiers tests, que certains items ne présentent pas toutes les caractéristiques nécessaires à leur validation (poids factoriel – *outerloading* trop faible). Dans les quatre questionnaires étudiés, il s'agit du même item : « Attitude_4 : *Je trouve que cet outil de gestion est assez dangereux dans l'interprétation que l'on peut en avoir* ». Supprimer cet item permet d'améliorer l'ensemble des indicateurs et de valider la mesure du construit « attitude » avec 4 items et non 5[342]. Il permet également de valider le critère de Fornell et Larcker qui était rejeté. Notons que le choix de suppression d'un item au poids factoriel trop faible doit se faire sur la base d'une analyse de l'impact de cette suppression sur la valeur de l'AVE et du *rhô* de Dillon. Si la suppression de l'item n'améliore pas ces indicateurs, il est conseillé de conserver l'item (Hair *et al.*, 2013).

[342] Pour un détail de l'impact de cette suppression, le lecteur peut consulter l'annexe 17.

La suppression de l'item « Attitude_4 » impacte les indicateurs de la façon suivante (amélioration *rhô* de Dillon et AVE) :

Test	Outil étudié (questionnaire distinct)			
	« Budget »	« Activité »	« Satisfaction »	« Absentéisme »
***Alpha* de Cronbach**	0,879 ✔	0,878 ✔	0,829 ✔	0,881 ✔
***Rhô* de Dillon et Goldstein**	0,917 ✔	0,913 ✔	0,884 ✔	0,916 ✔
Poids factoriel	Entre 0,848 et 0,868 ✔	Entre 0,736 et 0,936 ✔	Entre 0,564 et 0,918 ✖	Entre 0,753 et 0,925 ✔
AVE	0,733 ✔	0,773 ✔	0,662 ✔	0,765 ✔
Communalité	Entre 0,753 et 0,719 ✔	Entre 0,618 et 0,876 ✔	Entre 0,318 et 0,843 ✖	Entre 0,567 et 0,856 ✔
Contributions croisées	Oui ✔	Oui ✔	Oui ✔	Oui ✔
Critère de Fornell et Larcker	Corrélation maximum : 0,461 (Intention d'usage)	Corrélation maximum : 0,665 (Intention d'usage)	Corrélation maximum : 0,544 (Intention d'usage)	Corrélation maximum : 0,556 (Intention d'usage)

Tableau 144 : *Evaluation du construit et des échelles de mesure de l'attitude après suppression de l'item « Attitude_4 »*

La suppression de cet item est bénéfique pour les questionnaires « Budget », « Activité » et « Absentéisme » qui respectent dorénavant l'ensemble des critères. En ce qui concerne le questionnaire satisfaction, l'item « Attitude_1 » pose également problème avec un poids factoriel de 0,564. Nous supprimons aussi cet item pour ce questionnaire :

Test	Outil étudié (questionnaire distinct)			
	« Budget »	« Activité »	« Satisfaction »	« Absentéisme »
***Alpha* de Cronbach**	Aucune modification effectuée	Aucune modification effectuée	0,878 ✔	Aucune modification effectuée
***Rhô* de Dillon et Goldstein**			0,925 ✔	
Poids factoriel			Entre 0,856 et 0,928 ✔	
AVE			0,804 ✔	
Communalité			Entre 0,733 et 0,861 ✔	
Contributions croisées			Oui ✔	
Critère de Fornell et Larcker			Corrélation maximum : 0,528 (Intention d'usage)	

Tableau 145 : *Evaluation du construit et des échelles de mesure de l'attitude après suppression de l'item « Attitude_1 »*

La suppression de l'item « Attitude_1 » permet une amélioration du *rhô* de Dillon ainsi que de l'AVE. Nous mesurons donc l'attitude de l'individu concernant les outils « Budget », « Activité » » et « Absentéisme » avec quatre items (Attitude 1,2,3,5) et avec trois items (Attitude 2,3,5) concernant l'outil « satisfaction ».

L'aptitude : évaluation du construit et des échelles de mesure

L'aptitude est un construit mesuré avec trois indicateurs de nature réflexive.

Etape	Test	Outil étudié (questionnaire distinct)			
		« Budget »	**« Activité »**	**« Satisfaction »**	**« Absentéisme »**
Etape 1	**Bartlett**	Test significatif : p-value = 0,000 ✔	Test significatif : p-value = 0,000 ✔	Test significatif : p-value = 0,000 ✔	Test significatif : p-value = 0,000 ✔
	KMO	0,773 ✔	0,774 ✔	0,707 ✔	0,563 ✔
Etape 2	**Valeurs propres**	VP1 = 2,410 VP2 = 0,714 ✔	VP1 = 2,387 VP2 = 0,648 ✔	VP1 = 2,084 VP2 = 0,815 ✔	VP1 = 1,925 VP2 = 0,865 ✔
	***Alpha* de Cronbach**	0,793 ✔	0,705 ✔	0,657 ✔	0,602 ✔
	***Rhô* de Dillon et Goldstein**	0,875 ✔	0,833 ✔	0,814 ✔	0,774 ✔
Etape 3	**Poids factoriel**	Entre 0,768 et 0,885 ✔	Entre 0,717 et 0,858 ✔	Entre 0,719 et 0,822 ✔	Entre 0,480 et 0,849 ✖
	AVE	0,701 ✔	0,626 ✔	0,595 ✔	0,546 ✔
	Communalité	Entre 0,579 et 0,759 ✔	Entre 0,514 et 0,736 ✔	Entre 0,517 et 0,676 ✔	Entre 0,230 et 0,721 ✖
Etape 4	**Contributions croisées**	Oui ✔	Oui ✔	Oui ✔	Oui ✔
	Critère de Fornell et Larcker	Corrélation maximum : -0,262 (Délégation) ✔	Corrélation maximum : 0,285 (Contrôle comportemental perçu) ✔	Corrélation maximum : -0,413 (Délégation) ✔	Corrélation maximum : 0,309 (Contrôle comportemental perçu) ✔

Tableau 146 : *Évaluation du construit et des échelles de mesure de l'aptitude*

Les tests de validité et de fiabilité de l'échelle de mesure de l'aptitude mettent en exergue des problèmes concernant la mesure de l'aptitude de l'individu vis-à-vis de l'outil « Absentéisme ». Il s'agit de l'item « Aptitude_2 » qui est nettement en dessous des critères de validité[343]. Notons que

[343] Pour plus de détails, le lecteur peut se reporter à l'annexe 18.

l'*alpha* de Cronbach est acceptable malgré la faiblesse de l'item 2. Nous supprimons tout de même cet item de façon à améliorer la significativité du construit.

Cette suppression modifie les indicateurs de la façon suivante ;

Test	**Outil étudié (questionnaire distinct)**			
	« Budget »	**« Activité »**	**« Satisfaction »**	**« Absentéisme »**
***Alpha* de Cronbach**	Aucune modification effectuée	Aucune modification effectuée	Aucune modification effectuée	0,629 ✔
***Rhô* de Dillon et Goldstein**				0,841 ✔
Poids factoriel				Entre 0,810 et 0,893 ✔
AVE				0,727 ✔
Communalité				Entre 0,656 et 0,797 ✔
Contributions croisées				Oui ✔
Critère de Fornell et Larcker				Corrélation maximum : 0,302 (Contrôle comportemental perçu) ✔

Tableau 147 : *Évaluation de l'échelle de mesure « aptitude » après suppression de l'item « Aptitude_2 »*

L'importance perçue de la problématique de gestion : évaluation du construit et des échelles de mesure

L'importance perçue de la problématique de gestion est un construit mesuré de manière réflexive par deux items :

Etape	Test	Outil étudié (questionnaire distinct)			
		« Budget »	**« Activité »**	**« Satisfaction »**	**« Absentéisme »**
Etape 1	**Bartlett**	Test significatif : p-value = 0,000 ✔	Test significatif : p-value = 0,000 ✔	Test significatif : p-value = 0,000 ✔	Test significatif : p-value = 0,000 ✔
	KMO	0,500 ✔	0,500 ✔	0,500 ✔	0,500 ✔
Etape 2	**Valeurs propres**	VP1 =1,626 VP2 = 0,374 ✔	VP1 = 1,867 VP2 = 0,133 ✔	VP1 = 1,664 VP2 = 0,336 ✔	VP1 = 1,736 VP2 = 0,264 ✔
	***Alpha* de Cronbach**	0,763 ✔	0,920 ✔	0,748 ✔	0,856 ✔
	***Rhô* de Dillon et Goldstein**	0,893 ✔	0,950 ✔	0,721 ✔	0,932 ✔
Etape 3	**Poids factoriel**	0,920 et 0,876 ✔	0,993 et 0,906 ✔	0,987 et 0,462 ✖	0,946 et 0,923 ✔
	AVE	0,807 ✔	0,904 ✔	0,594 ✔	0,873 ✔
	Communalité	0,846 et 0,767 ✔	0,986 et 0,821 ✔	0,974 et 0,213 ✖	0,895 et 0,852 ✔
Etape 4	**Contributions croisées**	Oui ✔	Oui ✔	Oui ✔	Oui ✔
	Critère de Fornell et Larcker	Corrélation maximum : 0,042 (Usage réel) ✔	Corrélation maximum : -0,027 (Usage réel) ✔	Corrélation maximum : 0,024 (Usage réel) ✔	Corrélation maximum : 0,310(Usage réel) ✔

Tableau 148 : *Évaluation du construit et des échelles de mesure de l'importance perçue de la problématique de gestion*

Les tests statistiques remettent en question la mesure de l'importance perçue de la problématique de gestion en ce qui concerne l'outil « Satisfaction ». L'un des items ne remplit pas les conditions attendues concernant le poids factoriel et la communalité[344].

La suppression de cet item conduit à la création d'une échelle de mesure mono-item. Un test de corrélation de Pearson entre les scores du construit avec l'échelle multi-items et les scores du construit avec l'échelle mono-item renvoie une corrélation significative à 1 % de 0,984. L'information est donc conservée par l'échelle mono-item (corrélation supérieure à 0,90 : Wanous et Reichers (1996)).

[344] Pour plus de détails concernant le poids factoriel par item, le lecteur pourra consulter respectivement l'annexe 19.

Normes Subjectives Globales (Normes Sociales Perçues) : évaluation du construit et des échelles de mesure

Le construit de Normes Subjectives Globales Perçues est évalué par l'intermédiaire d'un unique item qui doit donc être considéré de manière réflexive (Hair *et al.*, 2013).
L'évaluation des échelles mono-item n'est possible que par une comparaison avec une échelle multi-items (Wanous et Reichers, 1996). Pour des raisons de taille du questionnaire, nous n'avons pas développé une échelle mono-item et une échelle multi-items au sein du questionnaire. Nous ne pouvons donc tester la validité de l'échelle de mesure comparativement à une échelle multi-items. Cependant, comme l'item est le construit (l'item représente 100 % du construit), nous pourrons tester la validité du construit dans le cadre de l'évaluation du modèle structurel.

Normes Sociales Perçues en provenance de chacune des parties prenantes : évaluation du construit et des échelles de mesure

Le construit de Normes Sociales Perçues en provenance des parties prenantes est évalué par un mono-item construit à partir de deux questions portant sur l'attitude perçue des parties prenantes au sujet de l'outil de gestion et de ses usages et sur l'importance accordée à ces mêmes parties prenantes[345].
L'évaluation de la fiabilité et de la validité de l'échelle de mesure est soumise aux mêmes contraintes que l'échelle des Normes Subjectives Globales Perçues.

L'intention d'adoption : évaluation du construit et des échelles de mesure

L'intention d'adoption est évaluée par un mono-item mesuré à partir d'une unique question. Tout comme les construits précédents, l'évaluation de la fiabilité et de la validité de l'item est impossible sans une comparaison avec l'évaluation du construit par une échelle multi-items (Fuchs et Diamantopoulos, 2009). Nous ne disposons pas d'une telle échelle car l'objectif de l'utilisation d'une échelle mono-item était de réduire le temps de réponse du questionnaire et non de l'augmenter en dédoublant les questions. Cependant, ce construit étant relativement concret et mesurable (peu abstrait), une mesure mono-item paraît adéquate (Fuchs et Diamantopoulos, 2009).

L'adoption : évaluation du construit et des échelles de mesure

L'adoption est évaluée par un mono-item construit à partir de deux questions (statut de présence de l'outil : oui/non et fréquence d'actualisation des données)[346]. Cette reconstruction d'échelle est due au fait que l'usage d'une variable binaire seule pour évaluer un construit endogène peut être source

[345] Le lecteur intéressé pourra consulter l'annexe 12.
[346] Le lecteur intéressé pourra consulter l'annexe 20.

d'erreur dans le cadre d'une modélisation en équation structurelle. Si des solutions théoriques ont été proposées pour contourner ce problème (Jakobowicz et Derquenne, 2007)[347], aucune solution « pratique » n'est encore disponible au sein des logiciels de modélisation structurelle. Afin de contourner cette difficulté, le statut d'adoption est donc évalué à partir d'un statut binaire de présence (oui/non) et d'une échelle en 7 points caractérisant la fréquence d'actualisation (de « Jamais » à « Une fois par semaine et plus »).

L'évaluation du modèle de mesure ne se limite cependant pas aux seules échelles de nature réflexive. Il est également important d'évaluer les échelles de mesure de nature formative.

2.3. Évaluation des échelles de mesure envisagées comme formatives

Nombre de recherches évaluent les modèles de mesure formatifs en ayant recours aux critères d'évaluation des modèles de mesure réflexifs (Hair *et al.*, 2012). Or, les critères d'évaluation appliqués aux mesures réflexives ne peuvent pas être appliqués aux mesures formatives, et cela notamment du fait que ces dernières ne covarient pas nécessairement et que les critères de fiabilité de la cohérence interne ne sont pas adaptés. Ainsi, les indicateurs formatifs ne peuvent être purifiés sur la base de critères de corrélation. Il est donc nécessaire de trouver d'autres indicateurs que le *Rhô* de Dillon ou l'AVE pour évaluer la qualité du modèle de mesure. La littérature propose de tester un certain nombre de critères en plusieurs étapes (Hair *et al.*, 2013 ; Urbach *et al.*, 2010) :

- test de la validité convergente ;
- évaluation des problèmes de colinéarité ;
- évaluation de l'importance et de la pertinence des indicateurs ;
- test de la validité du construit.

Test de la validité convergente

La validité convergente, au même titre que dans les modèles de mesure réflexifs, fait référence à l'évaluation de la corrélation d'une mesure avec un autre construit que celui auquel elle est rattachée. Ce test nécessite de faire appel à un second construit mesurant le même phénomène, mais cette fois-ci avec un unique indicateur réflexif. L'objectif est d'étudier le coefficient de corrélation entre les deux construits. Celui-ci doit être supérieur à 0,8 :

[347] Nous avons contacté l'un des auteurs à ce sujet, lui-même à l'origine du logiciel *XLStat PLSPM* qui n'offre pas à ce jour cette possibilité.

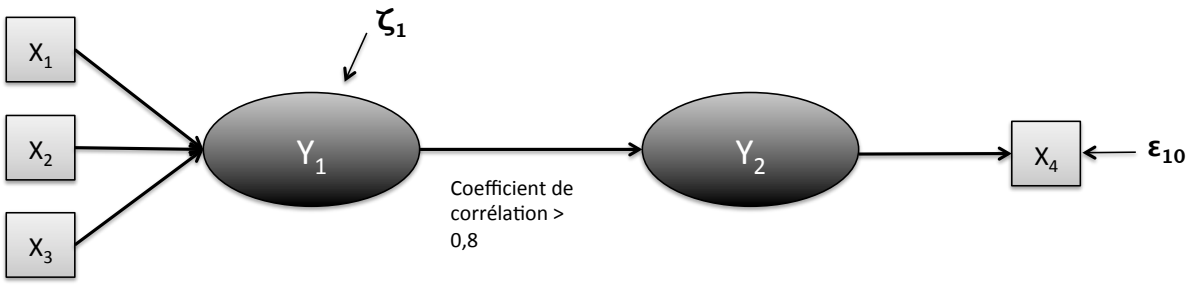


Illustration 85 : *Mesurer la validité convergente des modèles de mesure formatifs*

Un tel test nécessite cependant d'inclure dans le questionnaire des items de nature réflexive ne servant qu'à tester le construit. Or, nous n'avons pas inclus dans notre questionnaire de tels items qui n'étaient pas présents dans les modèles de mesure issus de la littérature que nous avons adaptés. De plus, inclure de tels items aurait alourdi sensiblement le questionnaire, ce qui aurait pu nuire au taux de retour.

Il existe cependant d'autres critères qui permettent de tester la validité des indicateurs de nature formative.

Test de colinéarité des items

La colinéarité des items se teste avec le « VIF[348] value » qui peut être traduit comme « le facteur d'inflation de variance » (Huré, 2012). Cet indicateur permet d'évaluer le niveau de colinéarité. Plus l'indicateur est élevé, plus la colinéarité est importante. Or, les items ne doivent pas présenter une colinéarité trop importante. Certains auteurs préconisent ainsi d'avoir un VIF inférieur à 10 (Fornell et Bookstein, 1982 ; MacKenzie *et al.*, 2011) tandis que Hair *et al.* (2013) préconisent un VIF inférieur à 5 et supérieur à 0,20. Cependant, un VIF inférieur à 5 ne garantit pas une non-colinéarité entre les variables car tout VIF supérieur à 1 est signe de colinéarité : « *Any VIF substantially greater than 1 indicates multicollinearity and should alert researchers to the typical problems of multicollinearity.* » (Henseler *et al.*, 2009, p. 302). Bido *et al.* (2009) et Diamantopoulos et Winklhofer (2001) soulignent ainsi qu'il est en réalité impossible de définir une valeur de VIF acceptable et que cette dernière dépend notamment du coefficient de corrélation du construit avec les autres construits.

Lorsque ce test de colinéarité est réalisé, ce sont l'importance et la pertinence des indicateurs qui doivent être évaluées et éventuellement questionnées dans le cas de valeur suspecte du niveau de colinéarité (Bido *et al.*, 2009).

[348] *Variance Inflation Factor*.

Évaluation de l'importance et de la pertinence des indicateurs

La pertinence et l'importance des indicateurs peuvent s'évaluer à partir de plusieurs paramètres. Afin de tester la validité et la significativité des indicateurs, les auteurs préconisent de réaliser un rééchantillonnage (*bootstrap*) des données.

La significativité des items de l'échelle de mesure peut être évaluée à partir de plusieurs critères :

- test T : le logiciel SmartPLS (Ringle *et al.*, 2005) fournit la valeur du test T par item. Pour que l'item soit jugé significatif, la valeur du test T doit être supérieure à 1,65 pour un niveau de signification à 10 %, supérieur à 1,96 pour un niveau de signification à 5 % ou supérieur à 2,57 pour un niveau de signification à 1 % (Hair *et al.*, 2013).
- *p-value* : de la même façon, elle permet d'évaluer les trois niveaux de significativité. Une p-value comprise entre 0,05 et 0,1 montre un niveau de signification à 10 %, comprise entre 0,01 et 0,05 un niveau de signification à 5 %, et inférieure à 0,01 un niveau de signification à 1 %[349].
- l'intervalle de confiance : il est calculé à partir du poids des indicateurs (*outerweight*) et des erreurs standards du *bootstrap*. Pour être significatif, l'intervalle ne doit pas inclure la valeur 0 (borne la plus basse négative, borne la plus haute positive).

Un seul de ces critères permet de prouver la significativité de l'indicateur et de sa relation avec la variable latente. Nous utiliserons le test T.

Au-delà de la significativité, c'est la validité (pertinence) des indicateurs qui peut être évaluée. Pour cela, la littérature préconise l'étude de deux indicateurs qui caractérisent le poids du chemin entre l'indicateur et le construit qu'il permet de mesurer :

- le poids des indicateurs (*outerweight*) : on considère qu'il y a significativité du poids des indicateurs lorsque l'indice est supérieur à 0,50 (Urbach *et al.*, 2010) ou 0,1 (Chin, 1998). Les travaux de Chin (1998) étant généralement repris dans la littérature récente, nous retenons la valeur de 0,1 ;
- le poids factoriel (*outerloading*) : un indice supérieur à 0,5 est jugé acceptable (Hair *et al.*, 2013).

Notons que si le poids des indicateurs est significatif, l'indicateur est confirmé empiriquement. Lorsque le poids des indicateurs n'est pas significatif, mais que le poids factoriel est relativement important (>0,50), l'indicateur peut être conservé. Si les deux poids sont non significatifs, l'indicateur n'est pas supporté empiriquement et il devra être enlevé du modèle (Hair *et al.*, 2013).

Après avoir testé la validité des indicateurs, il est nécessaire de tester la validité des construits.

[349] La *p-value* peut être calculée sous Excel avec la fonction « =loi.normal ».

Test de la validité du construit

Deux critères sont mobilisés dans la littérature pour tester la validité des construits :

- la validité nomologique (Straub *et al.*, 2004) : il s'agit de vérifier de façon conceptuelle que le construit formatif se comporte comme prévu (notamment par rapport aux réponses aux items et vis-à-vis de ses relations avec les autres construits). Le construit doit ainsi correspondre au cadre théorique et empirique. La validité nomologique est mise en évidence si les chemins structurels entre les variables latentes sont nettement supérieurs à zéro et si leurs signes vont dans le sens de la causalité attendue (Andreev *et al.*, 2009) ;
- la validité discriminante (Mackenzie *et al.*, 2005), également appelée corrélation inter-construit (Urbach *et al.*, 2010) : il faut que la corrélation entre le construit formatif et les autres construits soit inférieure à 0,7. Sinon, cela signifie que le construit n'est pas assez différent des autres construits.

Soulignons que l'ensemble de ces indicateurs est une aide à la prise de décision qui vient s'ajouter à une analyse du « sens théorique et empirique » de l'ajout ou de la suppression de l'item. Il ne faut pas perdre de vue que l'objectif est d'apporter une compréhension (même partielle) de phénomènes complexes et réels et non de maximiser un indicateur statistique au détriment des phénomènes réellement observés sur le terrain (*garbage in – garbage out*).

Nous testons maintenant la validité de l'ensemble des construits de notre modèle à l'aide des critères que nous venons de développer.

Conditions facilitatrices « qualité de l'outil perçue » : évaluation du construit et des échelles de mesure

Le construit « conditions facilitatrices – qualité de l'outil perçue » est mesuré de manière formative par trois items[350] :

Test du construit par outil de gestion		Validité des indicateurs	Importance et pertinence des indicateurs			Validité du construit
		VIF	Test t	Poids du chemin	Poids factoriels	Validité nomologique et discriminante
Qualité de l'outil perçue	« Budget »	De 3,124 à 7,794 ✔	De 0,463 à 2,209 ✖✔	De 0,143 à 0,527 ✔	De 0,897 à 0,955 ✔	Oui : relation positive avec le contrôle comportemental perçu (CCP) ✔
	« Activité »	De 1,427 à 1,975 ✔	De 1,088 à 1,966 ✖✔	De 0,333 à 0,437 ✔	De 0,804 à 0,847 ✔	Oui : Impacte positivement les usages réels par l'intermédiaire du CCP ✔
	« Satisfaction »	De 1,500 à 1,925 ✔	De 0,446 à 1,708 ✖✔	De 0,199 à 0,637 ✔	De 0,696 à 0,946 ✔	Oui : Impacte positivement l'usage réel ✔
	« Absentéisme »	De 1,694 à 3,912 ✔	De 0,655 à 1,314 ✖	De 0,210 à 0,591 ✔	De 0,753 à 0,972 ✔	Oui : Impacte positivement l'usage réel ✔

Tableau 149 : *Évaluation du modèle de mesure formatif du construit « qualité de l'outil perçue »*

Les tests menés sur l'échelle de mesure de la qualité de l'outil perçue mettent en exergue une non-significativité de certains items par la méthode de T-Test. De plus, certains indicateurs ont un poids (*weight* et *loading*) ne satisfaisant pas aux mesures minimales attendues. Cependant, comme le soulignent Hair *et al.* (2013), ces indicateurs ne sont pas exclusifs et doivent être considérés dans leur ensemble. De façon générale, un indicateur dont le poids factoriel est supérieur à 0,5 peut être conservé même si les autres indicateurs sont défaillants. De même, un indicateur dont le poids du chemin est supérieur à 0,1 peut être conservé sans se soucier de la valeur des autres indicateurs. Il en résulte que nous pouvons conserver l'ensemble des items pour évaluer le construit « Qualité de l'outil perçue ».

[350] Le détail des résultats statistiques peut être consulté à l'annexe 21.

Conditions facilitatrices « fonctions supports »: évaluation du construit et des échelles de mesure

Le construit « conditions facilitatrices – fonctions supports » est mesuré de manière formative par trois items[351] :

Test du construit par outil de gestion		Validité des indicateurs	Importance et pertinence des indicateurs			Validité du construit
		VIF	Test t	Poids des indicateurs	Poids factoriels	Validité nomologique et discriminante
Fonctions supports	« Budget »	De 2,211 à 7,524 ✔	De 0,401 à 1,295 ✔	De -0,083 à 0,651 ✔	De 0,643 à 0,980 ✔	Oui. Impacte contrôle comportemental perçu (CCP) et délégation
	« Activité »	De 2,218 à 2,786 ✔	De 0,567 à 2,724 ✔	De -0,116 à 0,656 ✔	De 0,711 à 0,964 ✔	Oui. Impacte CCP
	« Satisfaction »	De 2,121 à 2,654 ✔	De 0,398 à 1,554 ✔	De -0,168 à 0,778 ✔	De 0,605 à 0,962 ✔	Oui. Impacte CCP
	« Absentéisme »	De 2,651 à 3,319 ✔	De 1,199 à 2,866 ✔	De -0,272 à 0,662 ✔	De 0,681 à 0,943 ✔	Oui. Impacte CCP

Tableau 150 : *Évaluation du modèle de mesure formatif du construit « fonctions supports »*

Notons ici que certains poids des chemins (poids des indicateurs) sont négatifs. Un tel comportement des données a déjà été mis en exergue dans la littérature (Bido *et al.*, 2009). Les auteurs expliquent que ces résultats sont dus à la multi-colinéarité existante entre les variables d'un construit et au niveau de corrélation qu'entretient ce construit avec d'autres construits. Trois types d'effets peuvent être constatés, et cela bien que le VIF soit tout juste supérieur à 1 :

- un poids du chemin de valeur négative ;
- un poids du chemin qui prend une valeur supérieure à 1 ;
- un poids du chemin non significatif.

Face à un tel comportement des variables, il existe plusieurs possibilités (Bido *et al.*, 2009). Dans le cadre où l'on ne cherche pas à étudier précisément quel(s) facteur(s) impacte(nt) le plus la mesure du construit, il n'est pas nécessaire d'intervenir sur les données ou de chercher à supprimer l'item en question. À l'inverse, lorsqu'il est important pour le chercheur de connaître précisément l'impact de l'item sur le construit, celui-ci doit retraiter ses données d'origine. Deux options sont disponibles dans ce cadre :

- agréger les indicateurs en réalisant par exemple la moyenne de deux indicateurs ou des indicateurs les plus corrélés (Diamantopoulos *et al.*, 2008a ; Diamantopoulos *et al.*, 2008b), puis utiliser ces nouvelles valeurs comme échelle pour mesurer le construit (Albers et Hildebrandt, 2006). Une telle posture pose cependant la question du contenu décrit par la

[351] Le détail des résultats statistiques peut être consulté à l'annexe 22.

nouvelle échelle créée. Si le chercheur adopte cette méthodologie, il se doit d'expliciter précisément ce à quoi correspond l'information ainsi agrégée ;

- exécuter une analyse en composante principale en appliquant une rotation Varimax et utiliser les scores factoriels comme indicateurs formatifs du construit (Bido *et al.*, 2009 ; Cohen, 2003).

Enfin, d'autres auteurs (Götz et LiehrGobbers, 2004), partant du principe que la colinéarité illustre que les indicateurs sont porteurs d'informations redondantes, proposent d'éliminer l'item en question. Cependant, l'élimination d'indicateurs pour des raisons purement statistiques est critiquée (Diamantopoulos and Winklhofer, 2001, p. 273) : « *L'élimination d'indicateur dans un modèle de mesure formatif ne devrait pas être dissociée des considérations conceptuelles.* » Bido *et al.* (2009) montrent que ce comportement des indicateurs lié à la multicolinéarité n'a pas d'impact sur les coefficients de corrélation entre construits et donc sur le modèle structurel.

Dans le cadre de ce travail, notre intérêt porte plus particulièrement sur le modèle structurel et les relations entre construits. L'importance de la contribution de chacun des indicateurs à la définition d'un construit n'est pas particulièrement étudiée. Dans ce cadre, nous ne souhaitons pas modifier les données d'origine par traitement statistique ni supprimer l'item concerné car celui-ci fait référence à un aspect bien particulier de la fonction support : « aide à la conception de l'outil », qui vient compléter celui d'« aide à l'alimentation » ou encore d'« aide à la compréhension ».

Nous conservons donc l'ensemble des trois indicateurs pour évaluer le construit « conditions facilitatrices : fonctions supports ».

Contrôle comportemental perçu : évaluation du construit et des échelles de mesure

Le construit « contrôle comportemental perçu » est mesuré de manière formative par trois items[352] :

Test du construit par outil de gestion		Validité des indicateurs	Importance et pertinence des indicateurs			Validité du construit
		VIF	Test t	Poids des chemins	Poids factoriels	Validité nomologique et discriminante
Contrôle Comportemental Perçu	« Budget »	De 1,500 à 1,877 ✔	De 2,637 à 3,097 ✔	De 0,352 à 0,482 ✔	De 0,834 à 0,852 ✔	Non. Faible relation avec l'usage réel ✖
	« Activité »	De 2,043 à 2,680 ✔	De 1,029 à 3,610 ✖✔	De 0,156 à 0,506 ✔	De 0,845 à 0,917 ✔	Oui. Relation positive avec les usages réels ✔
	« Satisfaction »	De 2,019 à 2,528 ✔	De 0,216 à 2,020 ✖✔	De 0,115 à 0,542 ✔	De 0,819 à 0,911 ✔	Non. Faible relation avec l'usage réel ✖
	« Absentéisme »	De 1,228 à 1,873 ✔	De 1,037 à 4,707 ✖✔	De 0,143 à 0,550 ✔	De 0,842 à 0,875	Oui. Relation positive avec les usages réels ✔

Tableau 151 : *Évaluation du modèle de mesure formatif du construit « contrôle comportemental perçu »*

Les tests mettent en exergue certaines faiblesses en termes de significativité. Cependant, les poids des chemins et les poids factoriels sont de bonne qualité. Il n'y a donc aucun doute sur la conservation de l'ensemble des items. Notons que la validité du construit n'est pas toujours présente, et ce du fait d'une faible relation entre les construits.

Ce résultat doit cependant être modéré. D'une part, les tests sont faits sur un unique modèle explicatif visant à expliquer les usages de type « information-suivi » et non sur l'ensemble des modèles explicatifs des usages (analyse, prise de décision, dialogue interne, etc.). D'autre part, le modèle n'est pas encore épuré dans sa totalité (test de l'ensemble des indicateurs et de leurs construits).

[352] Le détail des résultats statistiques peut être consulté à l'annexe 23.

Intention de délégation : évaluation de la variable latente et des échelles de mesure

La variable latente « intention de délégation » est mesurée de manière formative par deux items[353] :

Test du construit par outil de gestion		Validité des indicateurs	Importance et pertinence des indicateurs			Validité du construit
		VIF	Test t	Poids des indicateurs	Poids factoriels	Validité nomologique et discriminante
Intention de délégation	« Budget »	1,629 ✔	3,218 et 2,426 ✔	0,634 et 0,474 ✔	De 0,928 à 0,868 ✔	Oui. Relation négative entre intention de délégation et intention d'usage. ✔
	« Activité »	1,366 ✔	3,630 et 1,135 ✖✔	1,135 et 0,350[354] ✖	0,954 et 0,238 ✖✔	Oui. Relation négative entre intention de délégation et intention d'usage. ✔
	« Satisfaction »	2,428 ✔	1,296 et 1,042 ✖	1,560 et -1,186 ✖	0,647 et 0,009 ✖✔	Non. Pas de relation entre intention de délégation et intention d'usage ✖
	« Absentéisme »	1,281 ✔	3,932 et 0,905 ✖✔	+ 1,121 et -0,300 ✖	0,966 et 0,281 ✖✔	Oui. Relation négative entre intention de délégation et intention d'usage. ✔

Tableau 152 : *Évaluation du modèle de mesure formatif de la variable latente « intention de délégation »*

Les tests nous invitent à étudier précisément notre échelle de mesure. Les statistiques soulignent l'existence vraisemblable d'une multi-colinéarité malgré des VIF relativement faibles (< 3). Cette multicolinéarité n'est pas gênante dans la mesure où certains indicateurs conservent un niveau de qualité satisfaisant (Bido et al., 2009). Ainsi, *a minima*, il est important que les poids factoriels soient représentatifs (> 0,5). Or, dans trois des quatre questionnaires, l'item_2 « *Je déléguerais l'outil et son suivi à une autre personne* » ne remplit pas les conditions minimales. Après examen des items, il apparaît que l'item_2 est vraisemblablement inclus dans l'item_1 « *Je déléguerais la gestion de cette problématique* ». En effet, tous les individus ayant répondu favorablement à l'item_1 ont également répondu favorablement à l'item_2[355]. De plus, la valeur prise par l'item_1 n'est jamais supérieure à celle prise par l'item_2.

Du fait que l'item_1 réponde aux conditions minimales d'acceptabilité de l'indicateur (poids factoriel > 0,5), nous conservons cet unique item pour mesurer le construit « intention de délégation ». Il en

[353] Le détail des résultats statistiques peut être consulté à l'annexe 24.

[354] Les poids des indicateurs supérieurs à 1 ou inférieurs à 0 traduisent une multicolinéarité entre les items (Bido *et al.,* 2009).

[355] Ce qui signifie que la délégation totale de la problématique de gestion ne se fait que lorsque l'outil et son suivi sont eux-mêmes délégués.

résulte que ce construit sera de nature réflexive (mesure mono-item - Hair *et al.*, 2013). Nous perdons en information, mais la trop faible qualité de l'item nous oblige à cette suppression.

Délégation effective : évaluation de la variable latente et des échelles de mesure

La variable latente « délégation effective » est mesurée de manière formative par deux items[356] :

Test du construit par outil de gestion		Validité des indicateurs	Importance et pertinence des indicateurs			Validité du construit
		VIF	Test t	Poids des indicateurs	Poids factoriels	Validité nomologique et discriminante
Délégation effective	« Budget »	1,575 ✔	1,666 et 0,686 ✖✔	0,782 et 0,310 ✔	0,969 et 0,782 ✔	Oui. Relation négative entre délégation et usage ✔
	« Activité »	1,083 ✔	3,503 et 0,606 ✖✔	0,915 et 0,222 ✔	0,977 et 0,475 ✖✔	Non. Pas de relation entre délégation et usage ✖
	« Satisfaction »	1,534 ✔	2,187 et 0,009 ✖✔	1,003 et -0,005 ✖	1,000 et 0,650 ✖✔	Oui. Relation négative entre délégation et usage ✔
	« Absentéisme »	1,397 ✔	4,431 et 0,642 ✖✔	0,923 et 0,206 ✔	0,980 et 0,462 ✖✔	Non. Pas de relation entre délégation et usage ✖

Tableau 153 : *Évaluation du modèle de mesure formatif de la variable latente « délégation effective »*

Concernant les indicateurs permettant de mesurer la délégation effective, le constat est sensiblement le même que pour les indicateurs mesurant l'intention de délégation. Une corrélation forte semble exister entre les deux indicateurs, qui nous amène à ne retenir que l'item_1 dont la significativité est constante à travers les quatre questionnaires. Le variable lantente « délégation effective » devient donc un construit réflexif mono-item.

[356] Le détail des résultats statistiques peut être consulté à l'annexe 25.

Intention d'usage (tout type d'usage) : évaluation de la variable latente et des échelles de mesure

La variable latente « intention d'usage » est mesurée de manière formative par deux items. Nous présentons ici un tableau synthétique pour l'ensemble des huit usages étudiés. Le lecteur intéressé par le détail des statistiques pourra consulter les annexes 26 à 33.

Test du construit par outil de gestion	Validité des indicateurs	Importance et pertinence des indicateurs			Validité du construit
	VIF	Test t	Poids des indicateurs	Poids factoriels	Validité nomologique et discriminante
« Budget »	De 1,170 à 1,934 ✔	De 0,208 à 27,668 ✖✔	De -0,238 à 1,090 ✖✔	De 0,057 à 0,998 ✖✔	Oui. Relation positive entre intention d'usage et usage réel. ✔
« Activité »	De 1,170 à 2,300 ✔	De 0,450 à 16,791 ✖✔	De -0,106 à 1,051 ✖✔	De 0,437 à 0,997 ✖✔	Oui. Relation positive entre intention d'usage et usage réel. ✔
« Satisfaction »	De 1,043 à 1,384 ✔	De 0,043 à 6,795 ✖✔	De 0,017 à 0,993 ✖✔	De 0,398 à 0,999 ✖✔	Oui. Relation positive entre intention d'usage et usage réel. ✔
« Absentéisme »	De 1,269 à 1,793 ✔	De 0,157 à 9,823 ✖✔	De -0,066 à 1,035 ✖✔	De 0,505 à 0,999 ✔	Oui. Relation positive entre intention d'usage et usage réel. ✔

Tableau 154 : *Évaluation du modèle de mesure formatif de la variable latente « intention d'usage »*

Tous les items, hormis pour le construit « légitimation externe », ont des indicateurs qui permettent leur validation statistique (poids des indicateurs ou poids factoriel supérieurs au minima recommandé). En ce qui concerne le construit « légitimation externe », il apparaît que les items sont corrélés entre eux de façon importante et connaissent également une variance moindre. Ceci s'explique notamment par le fait que la légitimation externe est un usage qui renvoie au « rendu compte » auprès des autorités de contrôle dont les échéances et les fréquences sont identiques d'un établissement à l'autre. La variabilité des réponses est donc faible et la corrélation entre existence de l'usage et fréquence de l'usage est importante (la partie prenante « autorité de contrôle » semble présenter un comportement similaire d'une région à l'autre). Si la multicolinéarité n'a que peu d'importance lors de l'étude du modèle structurel (Bido *et al.*, 2009), le non-respect par ces indicateurs des minima requis pour les poids des chemins ou les poids factoriels est plus alarmant et nous invite à transformer les deux items de mesure en un seul (Diamantopoulos *et al.*, 2008). L'usage de type « légitimation externe » sera donc mesuré par le biais d'un mono-item de nature réflexive construit comme une moyenne des deux items présents dans le questionnaire (Diamantopoulos *et al.*, 2008 ; Albers et Hildebrandt, 2006). Pour les autres usages, les deux items de nature formative sont conservés.

Usage effectif (tout type d'usage) : évaluation de la variable latente et des échelles de mesure

La variable latente « usage effectif » est mesurée de manière formative par deux items. Le tableau suivant est une synthèse des statistiques des huit usages étudiés. Le détail des statistiques peut être consulter au sein des annexes 34 à 41.

Test du construit par outil de gestion	**Validité des indicateurs**	**Importance et pertinence des indicateurs**		
	VIF	Test t	Poids des indicateurs	Poids factoriels
« Budget »	De 1,341 à 1,947 ✔	De 0,051 à 40,313*** ✖✔	De -0,412 à 1,142 ✖✔	De 0,164 à 0,999 ✖✔
« Activité »	De 1,320 à 2,516 ✔	De 0,094 à 8,711*** ✖✔	De – 0,436 à 1,114 ✖✔	De 0,136 à 0,926 ✖✔
« Satisfaction »	De 1,186 à 1,655 ✔	De 0,339 à 6,447*** ✖✔	De – 0,227 à 1,094 ✖✔	De 0,320 à 0,980 ✖✔
« Absentéisme »	De 1,135 à 1,786 ✔	De 0,122 à 4,896*** ✖✔	De 0,058 à 0,978 ✖✔	De 0,573 à 0,998 ✔

Tableau 155 : *Évaluation du modèle de mesure formatif de la variable latente « usage effectif »*

Pour les usages effectifs, le constat est identique à celui posé concernant les intentions d'usage. Nous conservons donc les échelles de mesure de nature formative pour l'ensemble des construits, hormis pour la légitimation externe dont les items ne respectent pas les minima à la fois pour le poids des chemins, mais également pour le poids factoriel.

Conclusion du chapitre 2

Dans le cadre de ce chapitre, nous avons présenté nos échelles de mesure dont la plupart sont des adaptations de la littérature et notamment des travaux de Taylor et Todd (1995). Afin de garantir une certaine fiabilité de la mesure, nous avons évalué les indicateurs préconisés dans la littérature traitant de la modélisation en équation structurelle. Les items de mesure de variable latente qui posaient problème ont été supprimés. La suppression de certains items nous a conduit à revoir le type de mesure du construit (formatif ou réflexif) du fait de la création d'échelles mono-item. Le tableau suivant synthétise les construits et leur mesure après validation (tableau 156).

Variable latente (Construit)	Origine de l'échelle de mesure	Format de l'échelle
Utilité perçue	Davis (1989) ; Taylor et Todd (1995)	Réflexive (5 items)
Compatibilité perçue	Moore et Benbasat (1991) ; Taylor et Todd (1995)	Réflexive (3 items)
Attitude	Fishbein et Ajzen (1975) ; Davis (1989) ; Taylor et Todd (1995)	Réflexive (3 ou 4 items)
Aptitude perçue	Taylor et Todd (1995)	Réflexive (2 ou 3 items)
Qualité de l'outil	Taylor et Tood (1995) ; Limayen et Chabchoub (1999)	Formative (3 items)
Fonction support	Limayen et Chabchoub (1999) ; Thompson *et al.* (1991)	Formative (3 items)
Contrôle comportemental perçu	Ajzen (1991) ; Taylor et Todd (1995)	Formative (3 items)
Importance perçue de la pb. de gestion	Construction sur la base des entretiens avec les directeurs	Réflexive (2 items)
Intention de délégation	Construction sur la base des entretiens avec les directeurs	Réflexive (1 item)
Délégation effective	Construction sur la base des entretiens avec les directeurs	Réflexive (1 item)
Normes Sociales Générales Perçues	Fishbein et Ajzen (1975) ; Ajzen (1991) ; Taylor et Todd (1995)	Réflexive (1 item)
Normes Sociales de chacune des parties prenantes	Taylor et Todd (1995)	Réflexive (1 item)
Intention d'adoption	Taylor et Todd (1995)	Réflexive (1 items)
Intention d'usage	Taylor et Todd (1995)	Formative (1 ou 2 items)
Adoption effective	Thompson *et al.* (1991) ; Limayen et Chabchoub (1999) ; Taylor et Todd (1995)	Réflexive (1 items)
Usage effectif	Thompson *et al.* (1991) ; Limayen et Chabchoub (1999) ; Taylor et Todd (1995)	Formative (1 ou 2 items)

Tableau 156 : *Format des échelles de mesure après test et correction*

Après avoir testé le modèle de mesure, il nous faut tester le modèle structurel, ce qui nous permettra ensuite d'évaluer l'acceptation ou le rejet de nos hypothèses.

Chapitre 3 : ÉTUDE EMPIRIQUE : Test du modèle structurel et test des hypothèses

La validation des échelles de mesure ne constitue qu'une pré-étape à l'étude de la modélisation théorique. Il nous faut maintenant tester le modèle structurel et notamment sa fiabilité et sa qualité prédictive (Section 1). Une fois ces tests réalisés, et sur la base de ces résultats, nous pourrons évaluer et discuter nos hypothèses (Section 2).

Section 1 : Hypothèses et test du modèle structurel

Après avoir évalué le modèle de mesure (lien entre indicateurs[357] et construits), nous devons évaluer le modèle structurel (lien entre les construits). Nous posons tout d'abord nos hypothèses issues de notre phase qualitative (1.1.), puis nous testons le modèle structurel (1.2.).

1.1. Hypothèses quant à la compréhension des comportements d'adoption et d'usages des outils de gestion par les directeurs d'ESMS

Nous présentons nos hypothèses en les inscrivant dans les méta-facteurs explicatifs que nous avons mis en exergue dans le cadre de la phase qualitative :

- les hypothèses concernant le directeur et ses relations avec l'outil ;
- les hypothèses concernant l'environnement et ses relations avec l'outil ;
- les hypothèses concernant les relations entre le directeur et l'environnement.

Les hypothèses portent à la fois sur les relations entre les variables latentes et sur les variations de ces variables selon le type d'usage et le type d'outil étudié.

1.1.1. Hypothèses liées à l'attitude du directeur vis-à-vis de l'outillage de gestion

Nous développons ici des hypothèses permettant de discuter les différentes attitudes des directeurs vis-à-vis de l'outillage, qui peuvent illustrer les profils de directeurs développés dans notre analyse qualitative.

[357] Items.

Le lien entre aptitude et attitude

Nos entretiens nous laissent supposer qu'il existe une relation positive entre l'aptitude de l'individu et son attitude envers l'objet. Cette relation mise en exergue par certains directeurs lors de nos entretiens doit cependant être confirmée. Dans cette perspective, nous posons les hypothèses suivantes :

Hg[358]: Aptitude -> Attitude : *L'aptitude perçue du directeur (auto-aptitude) influence positivement son attitude vis-à-vis de l'outillage de gestion*
H0 Budget : Aptitude -> Attitude : *L'aptitude perçue du directeur influence positivement son attitude vis-à-vis de l'outil « Budget et Suivi Budgétaire »* **H0 Activité: Aptitude -> Attitude :** *L'aptitude perçue du directeur influence positivement son attitude vis-à-vis de l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité »* **H0 Satisfaction: Aptitude -> Attitude :** *L'aptitude perçue du directeur influence positivement son attitude vis-à-vis de l'outil « Mesure et Évaluation de la Satisfaction »* **H0 Absentéisme: Aptitude -> Attitude :** *L'aptitude perçue du directeur influence positivement son attitude vis-à-vis de l'outil « Mesure et Évaluation de l'absentéisme »*

Si nos entretiens nous amènent à penser que l'aptitude perçue influence positivement l'attitude, il semble également que l'aptitude perçue varie selon l'outillage de gestion. Certains outils, par leur forme et par l'information qu'ils véhiculent, semblent plus facilement compréhensibles par les directeurs d'ESMS. Dans cette perspective, nous posons les hypothèses suivantes :

H0 : Aptitude : *L'aptitude perçue du directeur (auto-aptitude perçue) est équivalente pour les quatre outils de gestion* **H1 : Aptitude :** *L'aptitude perçue du directeur (auto-aptitude perçue) n'est pas équivalente pour les quatre outils de gestion*

Le lien entre utilité perçue et attitude

Au-delà de l'aptitude, c'est l'utilité perçue de l'outil qui peut également impacter l'attitude envers ce dernier. Davis (1989) montre l'existence d'une relation positive entre l'utilité perçue d'un objet et l'attitude envers cet objet. Sur cette base et à partir de notre phase qualitative, nous posons les hypothèses suivantes :

[358] Les hypothèses de type « Hg » ne peuvent être testées directement à partir des données empiriques. Il s'agit d'hypothèses générales validées ou rejetées selon le résultat de sous-hypothèses testées pour leur part directement à partir de données empiriques.

Hg : **Utilité Perçue -> Attitude** : *L'utilité perçue des outils par le directeur influence positivement son attitude vis-à-vis de l'outillage de gestion*
H0 Budget : Utilité Perçue -> Attitude : *L'utilité perçue de l'outil « Budget et Suivi-Budgétaire » influence positivement l'attitude vis-à-vis de ce dernier* **H0 Activité: Utilité Perçue -> Attitude** : *L'utilité perçue de l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité » influence positivement l'attitude vis-à-vis de ce dernier* **H0 Satisfaction: Utilité Perçue -> Attitude** : *L'utilité perçue de l'outil « Mesure et Évaluation de la satisfaction » influence positivement l'attitude vis-à-vis de ce dernier* **H0 Absentéisme: Utilité Perçue -> Attitude** : *L'utilité perçue de l'outil « Mesure et Évaluation de l'absentéisme » influence positivement l'attitude vis-à-vis de ce dernier*

Si l'utilité perçue influence l'attitude, tous les outils ne semblent pas crédités du même niveau d'utilité perçue. Dans cette perspective, nous posons les hypothèses suivantes :

H0 : Utilité Perçue : *L'utilité perçue des directeurs envers les quatre outils de gestion est équivalente* **H1 : Utilité Perçue** : *L'utilité perçue des directeurs envers les quatre outils de gestion n'est pas équivalente*

Le lien entre compatibilité et attitude

Moore et Benbasat (1991) puis Taylor et Todd (1995) montrent qu'il existe une relation positive entre la compatibilité de l'outil avec les valeurs et l'expérience de l'individu et le comportement de ce dernier envers l'outil. La forte connotation des outils de gestion dans le secteur médico-social nous invite à étudier l'influence de la compatibilité perçue de l'outil avec l'individu sur l'attitude de ce dernier envers l'outillage. Dans cette perspective, nous posons les hypothèses suivantes :

Hg: **Compatibilité -> Attitude** : *La compatibilité des outils de gestion avec les valeurs du directeur influence positivement l'attitude de ce dernier vis-à-vis des outils*
H0 Budget : Compatibilité -> Attitude : *La compatibilité de l'outil de gestion « Budget et Suivi Budgétaire » avec les valeurs portées par le directeur influence positivement l'attitude de ce dernier envers l'outil* **H0 Activité: Compatibilité -> Attitude** : *La compatibilité de l'outil de gestion « Mesure et Évaluation de l'Activité » avec les valeurs portées par le directeur influence positivement l'attitude de ce dernier envers l'outil* **H0 Satisfaction: Compatibilité -> Attitude** : *La compatibilité de l'outil de gestion « Mesure et Évaluation de la Satisfaction » avec les valeurs portées par le directeur influence positivement l'attitude de ce dernier envers l'outil* **H0 Absentéisme: Compatibilité -> Attitude** : *La compatibilité de l'outil de gestion « Mesure et Évaluation de l'absentéisme » avec les valeurs portées par le directeur influence positivement l'attitude de ce dernier envers l'outil*

De façon similaire à l'aptitude et à l'utilité perçue, nous pensons que la compatibilité entre l'outil et le directeur varie sensiblement d'un outil à l'autre :

H0 : Compatibilité : *La compatibilité du directeur avec l'outillage de gestion est équivalente pour les quatre outils de gestion étudiés* **H1 : Compatibilité** : *La compatibilité du directeur avec l'outillage de gestion est plus ou moins importante selon l'outil de gestion étudié*

Influence et variété de l'attitude du directeur d'ESMS

Le lien positif entre attitude et comportement ou intention de comportement a déjà été développé dans la littérature académique (Godener et Fornerino, 2005). Ces résultats apparaissent également à travers notre phase qualitative. À titre confirmatoire, nous testons les hypothèses suivantes :

Concernant l'outil « budget et suivi budgétaire » :

Adoption	**H0 Budget : Attitude -> Intention d'adoption :** *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Budget et Suivi Budgétaire » favorise l'intention d'adoption*
Usages	**Hg: Budget : Attitude -> Intention d'usage :** *L'attitude du directeur envers l'outil « budget et suivi budgétaire » impacte positivement l'intention d'usage de cet outil*
	H0 Budget : Attitude -> Intention usage « Suivi et Information » : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Budget et Suivi Budgétaire » favorise les usages de type « suivi et information »* **H0 Budget : Attitude -> Intention usage « Analyse » :** *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Budget et Suivi Budgétaire » favorise les usages de type « Analyse »* **H0 Budget : Attitude -> Intention usage « Prise de décision » :** *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Budget et Suivi Budgétaire » favorise les usages de type « Prise de décision »* **H0 Budget : Attitude -> Intention usage « Dialogue Interne » :** *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Budget et Suivi Budgétaire » favorise les usages de type « Dialogue interne »* **H0 Budget : Attitude -> Intention usage « Légitimation Interne » :** *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Budget et Suivi Budgétaire » favorise les usages de type « Légitimation interne »* **H0 Budget : Attitude -> Intention usage « Accompagnement de la mutation » :** *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Budget et Suivi Budgétaire » favorise les usages de type « Accompagnement de la mutation »* **H0 Budget : Attitude -> Intention usage « dialogue externe » :** *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Budget et Suivi Budgétaire » favorise les usages de type « Dialogue Externe »* **H0 Budget : Attitude -> Intention usage « Légitimation Externe » :** *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Budget et Suivi Budgétaire » favorise les usages de type « Légitimation Externe* **»**

Concernant l'outil « mesure et évaluation de l'activité » :

Adoption	**H0 Activité : Attitude -> Intention d'adoption** : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité » favorise l'intention d'adoption*
Usages	**Hg: Activité: Attitude -> Intention d'usage** : *L'attitude du directeur envers l'outil « mesure et évaluation de l'activité » impacte positivement l'intention d'usage de cet outil*
	H0 Activité : Attitude -> Intention usage « Suivi et Information » : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité » favorise les usages de type « suivi et information »* **H0 Activité : Attitude -> Intention usage « Analyse »** : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité » favorise les usages de type « Analyse »* **H0 Activité : Attitude -> Intention usage « Prise de décision »** : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité » favorise les usages de type « Prise de décision »* **H0 Activité : Attitude -> Intention usage « Dialogue Interne »** : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité » favorise les usages de type « Dialogue interne »* **H0 Activité : Attitude -> Intention usage « Légitimation Interne »** : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité » favorise les usages de type « Légitimation interne »* **H0 Activité : Attitude -> Intention usage « Accompagnement de la mutation »** : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité » favorise les usages de type « Accompagnement de la mutation »* **H0 Activité : Attitude -> Intention usage « dialogue externe »** : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité » favorise les usages de type « Dialogue Externe »* **H0 Activité : Attitude -> Intention usage « Légitimation Externe »** : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité » favorise les usages de type « Légitimation Externe »*

Concernant l'outil « mesure et évaluation de la satisfaction » :

Adoption	**H0 Satisfaction : Attitude -> Intention d'adoption** : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de la Satisfaction » favorise l'intention d'adoption*
Usages	**Hg: Satisfaction : Attitude -> Intention d'usage** : *L'attitude du directeur envers l'outil « mesure et évaluation de la satisfaction » impacte positivement l'intention d'usage de cet outil*
	H0 Satisfaction : Attitude -> Intention usage « Suivi et Information » : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de la Satisfaction » favorise les usages de type « Information – Suivi »* **H0 Satisfaction : Attitude -> Intention usage « Analyse »** : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de la Satisfaction » favorise les usages de type « Analyse »* **H0 Satisfaction : Attitude -> Intention usage « Prise de décision »** : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de la Satisfaction » favorise les usages de type « Prise de décision »* **H0 Satisfaction : Attitude -> Intention usage « Dialogue Interne »** : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de la Satisfaction » favorise les usages de type « Dialogue interne »* **H0 Satisfaction : Attitude -> Intention usage « Légitimation Interne »** : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de la Satisfaction » favorise les usages de type « Légitimation interne »* **H0 Satisfaction : Attitude -> Intention usage « Accompagnement de la mutation »** : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de la Satisfaction » favorise les usages de type « Accompagnement de la mutation »* **H0 Satisfaction : Attitude -> Intention usage « dialogue externe »** : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de la Satisfaction » favorise les usages de type « Dialogue Externe »* **H0 Satisfaction : Attitude -> Intention usage « Légitimation Externe »** : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de la Satisfaction » favorise les usages de type « Légitimation Externe »*

Concernant l'outil « mesure et évaluation de l'absentéisme » :

Adoption	**H0 Absentéisme : Attitude -> Intention d'adoption** : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de l'Absentéisme » favorise l'intention d'adoption*
Usages	**Hg**: **Absentéisme : Attitude -> Intention d'usage** : *L'attitude du directeur envers l'outil « mesure et évaluation de l'Absentéisme » impacte positivement l'intention d'usage de cet outil* **H0 Absentéisme : Attitude -> Intention usage « Suivi et Information »** : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de l'Absentéisme » favorise les usages de type « suivi et information »* **H0 Absentéisme : Attitude -> Intention usage « Analyse »** : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de l'Absentéisme » favorise les usages de type « Analyse »* **H0 Absentéisme : Attitude -> Intention usage « Prise de décision »** : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de l'Absentéisme » favorise les usages de type « Prise de décision »* **H0 Absentéisme : Attitude -> Intention usage « Dialogue Interne »** : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de l'Absentéisme » favorise les usages de type « Dialogue interne »* **H0 Absentéisme : Attitude -> Intention usage « Légitimation Interne »** : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de l'Absentéisme » favorise les usages de type « légitimation interne »* **H0 Absentéisme : Attitude -> Intention usage « Accompagnement de la mutation »** : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de l'Absentéisme » favorise les usages de type « Accompagnement de la mutation »* **H0 Absentéisme : Attitude -> Intention usage « Dialogue externe »** : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de l'Absentéisme » favorise les usages de type « Dialogue Externe »* **H0 Absentéisme : Attitude -> Intention usage « Légitimation Externe »** : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de l'Absentéisme » favorise les usages de type « Légitimation externe »*

Au-delà de ces relations entre le construit d'attitude et les construits d'intention d'usage, il est également intéressant d'étudier le lien entre l'attitude et l'intention de délégation, et entre l'attitude et la délégation effective. Nos entretiens nous amènent à penser que l'intention de délégation et la délégation effective sont influencées notamment par l'attitude du directeur d'ESMS. Dans cette perspective, nous testons les hypothèses suivantes :

Concernant l'impact de l'attitude sur l'intention de délégation :

Hormis les outils de type « mesure et évaluation de la satisfaction » qui sont, d'après nos entretiens, des outils le plus souvent construits avec les salariés et donc, d'une certaine façon, délégués et partagés dans leur conception et utilisation, nous postulons que l'attitude du directeur est reliée négativement à l'intention de délégation de l'outil.

Pour ce qui est des outils de type « mesure et évaluation de la satisfaction », nous postulons qu'une attitude positive va impacter positivement l'intention de délégation, et ceci afin de favoriser l'acceptation de l'outil par les salariés. Sur cette base, nous posons les hypothèses suivantes :

H_0 : Budget : Attitude -> Intention de délégation : *L'attitude du directeur envers l'outil « Budget et Suivi Budgétaire » est reliée négativement à l'intention de délégation de cet outil*
H_0 : Activité: Attitude -> Intention de délégation : *L'attitude du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité » est reliée négativement à l'intention de délégation de cet outil*
H_0 : Satisfaction: Attitude -> Intention de délégation : *L'attitude du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de la satisfaction » est reliée positivement à l'intention de délégation de cet outil*
H_0 : Absentéisme: Attitude -> Intention de délégation : *L'attitude du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de l'Absentéisme » est reliée négativement à l'intention de délégation de cet outil*

Concernant l'impact de l'attitude sur la délégation effective :

Le raisonnement pour la construction de ces hypothèses est identique à celui développé précédemment pour l'intention de délégation.

H_0 : Budget : Attitude -> Délégation effective : *L'attitude du directeur envers l'outil « Budget et Suivi Budgétaire » est reliée négativement à la délégation effective de cet outil*
H_0 : Activité: Attitude -> Délégation effective : *L'attitude du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité » est reliée négativement à la délégation effective de cet outil*
H_0 : Satisfaction: Attitude -> Délégation effective : *L'attitude du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de la satisfaction » est reliée positivement à la délégation effective de cet outil*
H_0 : Absentéisme: Attitude -> Délégation effective : *L'attitude du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de l'Absentéisme » est reliée négativement à la délégation effective de cet outil*

Au-delà de l'impact de l'attitude sur la délégation, il est également pertinent d'étudier les variations du construit d'attitude selon l'outillage de gestion. Nous postulons en effet que chaque outil de gestion est porteur d'un schème interprétatif distinct (Lorino, 2002, 2007) et que, de ce fait, les attitudes varient selon l'outil de gestion. Nous testons les hypothèses suivantes :

H_0 : Attitude : *L'attitude du directeur envers l'outillage de gestion est équivalente pour les quatre outils de gestion étudiés*
H_1 : Attitude : *L'attitude du directeur envers l'outillage de gestion est plus ou moins importante selon l'outil de gestion étudié*

Nos entretiens avec les directeurs d'ESMS nous ont fait postuler que l'intention d'usage et les usages effectifs pouvaient être impactés respectivement par l'intention de délégation et la délégation effective. Nous revenons sur ces hypothèses.

1.1.2. Hypothèses liées à l'intention de délégation et à la délégation effective de l'outillage de gestion

Bien que la littérature n'évoque pas le rôle de la délégation dans les intentions de pratiques et les pratiques effectives des individus, nous avons souhaité tester l'impact de ces variables suite au discours tenu par les directeurs d'ESMS. Nous postulons que l'intention de délégation et la délégation effective impactent plus particulièrement les usages des outils « personnels » du directeur, à savoir : les usages de type « suivi et information », « analyse » et « prise de décision » (acceptation de H_0 et rejet de H_1), ainsi que les usages d'échange avec les salariés de type « dialogue interne » et

« légitimation interne ». À l'inverse, du fait que le directeur demeure le responsable et représentant de l'ESMS auprès de la direction de l'association et des autorités de contrôle, nous postulons que la délégation d'un outil ou de la gestion d'une problématique n'impacte pas les usages à dimension stratégique ou politique de type « accompagnement de la mutation », « dialogue externe » et légitimation externe » (Rejet de H_0 et validation H_1).

H0 : Intention de délégation -> intention d'usage « suivi et information » : *L'intention de délégation impacte négativement l'intention d'usage de type « suivi et information »*

H1 : Intention de délégation -> intention d'usage « suivi et information » : *L'intention de délégation n'a aucun impact sur l'intention d'usage de type « suivi et information »*

H0 : Intention de délégation -> intention d'usage « analyse »: *L'intention de délégation impacte négativement l'intention d'usage de type « analyse »*

H1 : Intention de délégation -> intention d'usage « analyse » : *L'intention de délégation n'a aucun impact sur l'intention d'usage de type « analyse »*

H0 : Intention de délégation -> intention d'usage « prise de décision » : *L'intention de délégation impacte négativement l'intention d'usage de type « prise de décision »*

H1 : Intention de délégation -> intention d'usage « prise de décision » : *L'intention de délégation n'a aucun impact sur l'intention d'usage de type « prise de décision »*

H0 : Intention de délégation -> intention d'usage « dialogue interne » : *L'intention de délégation impacte négativement l'intention d'usage de type « dialogue interne »*

H1 : Intention de délégation -> intention d'usage « dialogue interne » » : *L'intention de délégation n'a aucun impact sur l'intention d'usage de type « dialogue interne »*

H0 : Intention de délégation -> intention d'usage « Légitimation interne » : *L'intention de délégation impacte négativement l'intention d'usage de type « légitimation interne »*

H1 : Intention de délégation -> intention d'usage « Légitimation interne » : *L'intention de délégation n'a aucun impact sur l'intention d'usage de type « légitimation interne »*

H0 : Intention de délégation -> intention d'usage « Accompagnement de la mutation » : *L'intention de délégation impacte négativement l'intention d'usage de type « accompagnement de la mutation »*

H1 : Intention de délégation -> intention d'usage « Accompagnement de la mutation » : *L'intention de délégation n'a aucun impact sur l'intention d'usage de type « accompagnement de la mutation »*

H0 : Intention de délégation -> intention d'usage « dialogue externe » : *L'intention de délégation impacte négativement l'intention d'usage de type « dialogue externe »*

H1 : Intention de délégation -> intention d'usage « dialogue externe » : *L'intention de délégation n'a aucun impact sur l'intention d'usage de type « dialogue externe »*

H0 : Intention de délégation -> intention d'usage « légitimation externe » : *L'intention de délégation impacte négativement l'intention d'usage de type « légitimation externe »*

H1 : Intention de délégation -> intention d'usage « légitimation externe » : *L'intention de délégation n'a aucun impact sur l'intention d'usage de type « légitimation externe »*

Nous posons des hypothèses de même nature concernant la délégation effective :

H_0 : Délégation effective -> usage « suivi et information » : *La délégation effective impacte négativement l'intention d'usage de type « suivi et information »*
H_1 : Délégation effective -> usage « suivi et information » : *La délégation effective n'a aucun impact sur l'intention d'usage de type « suivi et information »*

H_0 : Délégation effective -> usage « analyse » : *La délégation effective impacte négativement l'intention d'usage de type « analyse »*
H_1 : Délégation effective -> usage « analyse » : *La délégation effective n'a aucun impact sur l'intention d'usage de type « analyse »*

H_0 : Délégation effective -> usage « prise de décision » : *La délégation effective impacte négativement l'intention d'usage de type « prise de décision »*
H_1 : Délégation effective -> usage « prise de décision » : *La délégation effective n'a aucun impact sur l'intention d'usage de type « prise de décision »*

H_0 : Délégation effective -> usage « dialogue interne » : *La délégation effective impacte négativement l'intention d'usage de type « dialogue interne »*
H_1 : Délégation effective -> usage « dialogue interne » : *La délégation effective n'a aucun impact sur l'intention d'usage de type « dialogue interne »*

H_0 : Délégation effective -> usage « Légitimation interne » : *La délégation effective impacte négativement l'intention d'usage de type « légitimation interne »*
H_1 : Délégation effective -> usage « Légitimation interne » : *La délégation effective n'a aucun impact sur l'intention d'usage de type « légitimation interne »*

H_0 : Délégation effective -> usage « Accompagnement de la mutation » : *La délégation effective impacte négativement l'intention d'usage de « accompagnement de la mutation »*
H_1 : Délégation effective -> usage « Accompagnement de la mutation » : *La délégation effective n'a aucun impact sur l'intention d'usage de type « accompagnement de la mutation »*

H_0 : Délégation effective -> usage « dialogue externe » : *La délégation effective impacte négativement l'intention d'usage de type « dialogue externe »*
H_1 : Délégation effective -> usage « dialogue externe » : *La délégation effective n'a aucun impact sur l'intention d'usage de type « dialogue externe »*

H_0 : Délégation effective -> usage « légitimation externe » : *La délégation effective impacte négativement l'intention d'usage de type « légitimation externe »*
H_1 : Délégation effective -> usage « légitimation externe » : *La délégation effective n'a aucun impact sur l'intention d'usage de type « légitimation externe »*

Après avoir questionné l'impact de l'intention de délégation sur l'intention d'adoption ou d'usage(s) et l'impact de la délégation effective sur l'adoption et les usages effectifs, il semble important d'évaluer l'impact des intentions d'adoption et d'usage(s) sur les comportements effectifs.

1.1.3. Hypothèses autour des impacts des intentions de comportement sur les comportements effectifs

Les travaux académiques (Ajzen, 1991 ; Taylor et Todd, 1995 ; Venkatesh *et al.*, 2003) mettent en exergue la corrélation positive entre les intentions de comportement et les comportements effectifs. Cette relation souligne l'importance du rôle des individus dans la définition de leurs propres usages de l'outil.

Afin d'évaluer si l'individu joue un rôle important dans ses propres comportements d'adoption et d'usage, nous testons les hypothèses suivantes pour les quatre outils de gestion :

H0 : Outils : Intention d'adoption -> Adoption effective : *L'intention d'adoption par le directeur d'ESMS impacte positivement l'adoption effective de l'outil « … »*

H0 : Outils : Intention d'usage « Suivi et Information » -> Usage « Suivi et Information » : *L'intention d'usage de type « suivi et information » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « suivi et information » de l'outil « … »*

H0 : Outils : Intention d'usage « analyse » -> Usage « Analyse » : *L'intention d'usage de type « analyse » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « analyse » de l'outil « … »*

H0 : Outils : Intention d'usage « prise de décision » -> Usage « Prise de décision » : *L'intention d'usage de type « prise de décision » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « prise de décision » de l'outil « … »*

H0 : Outils : Intention d'usage « dialogue interne » -> Usage « dialogue interne » : *L'intention d'usage de type « dialogue interne » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « dialogue interne » de l'outil « … »*

H0 : Outils : Intention d'usage « légitimation interne » -> Usage « légitimation interne » : *L'intention d'usage de type « légitimation interne » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « légitimation interne » de l'outil « … »*

H0 : Outils : Intention d'usage « accompagnement de la mutation » -> Usage « accompagnement de la mutation » : *L'intention d'usage de type « accompagnement de la mutation » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « accompagnement de la mutation » de l'outil « … »*

H0 : Outils : Intention d'usage « dialogue externe » -> Usage « dialogue externe » : *L'intention d'usage de type « dialogue externe » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « dialogue externe » de l'outil « … »*

H0 : Outils : Intention d'usage « légitimation externe » -> Usage « légitimation externe » : *L'intention d'usage de type « légitimation externe » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « légitimation externe » de l'outil « … »*

Dans la lignée des travaux de Taylor et Todd (1995), nous souhaitons également évaluer l'impact du « Contrôle Comportemental Perçu » sur les comportements d'adoption et d'usage.

1.1.4. Hypothèses sur l'explication et l'impact du contrôle comportemental perçu

Le contrôle comportemental perçu (CCP) est présenté par Taylor et Todd (1995) comme l'un des facteurs explicatifs des comportements d'adoption et d'usage. Nous postulons que le CCP est influencé par l'aptitude perçue du directeur, par les fonctions supports disponibles et, dans le cadre de l'étude des usages, par la qualité de l'outil.

Influence de l'aptitude sur le contrôle comportemental perçu

H0 : Budget : Aptitude -> CCP : *L'aptitude du directeur vis-à-vis de l'outil « Budget et Suivi Budgétaire » influence positivement le contrôle comportemental perçu du directeur sur cet outil*
H0 : Activité: Aptitude -> CCP : *L'aptitude du directeur vis-à-vis de l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité » influence positivement le contrôle comportemental perçu du directeur sur cet outil*
H0 : Satisfaction : Aptitude -> CCP : *L'aptitude du directeur vis-à-vis de l'outil « Mesure et Évaluation de la satisfaction » influence positivement le contrôle comportemental perçu du directeur sur cet outil*
H0 : Absentéisme : Aptitude -> CCP : *L'aptitude du directeur vis-à-vis de l'outil « Mesure et Évaluation de l'absentéisme » influence positivement le contrôle comportemental perçu du directeur sur cet outil*

Influence des fonctions supports sur le contrôle comportemental perçu

H0 : Budget : Fonctions supports -> CCP : *Les fonctions supports influencent positivement le contrôle comportemental perçu du directeur sur l'outil « Budget et Suivi Budgétaire »*
H0 : Activité: Fonctions supports -> CCP : *Les fonctions supports influencent positivement le contrôle comportemental perçu du directeur sur l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité »*
H0 : Satisfaction: Fonctions supports -> CCP : *Les fonctions supports influencent positivement le contrôle comportemental perçu du directeur sur l'outil « Mesure et Évaluation de la Satisfaction »*
H0 : Absentéisme: Fonctions supports -> CCP : *Les fonctions supports influencent positivement le contrôle comportemental perçu du directeur sur l'outil « Mesure et Évaluation de l'Absentéisme »*

Influence de la qualité de l'outil sur le contrôle comportemental perçu

H0 : Budget : Qualité de l'outil -> CCP : *La qualité de l'outil influence positivement le contrôle comportemental perçu du directeur sur l'outil « Budget et Suivi Budgétaire »*
H0 : Activité: Qualité de l'outil -> CCP : *La qualité de l'outil influence positivement le contrôle comportemental perçu du directeur sur l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité »*
H0 : Satisfaction: Qualité de l'outil -> CCP : *La qualité de l'outil influence positivement le contrôle comportemental perçu du directeur sur l'outil « Mesure et Évaluation de la Satisfaction »*
H0 : Absentéisme: Qualité de l'outil -> CCP : *La qualité de l'outil influence positivement le contrôle comportemental perçu du directeur sur l'outil « Mesure et Évaluation de l'Absentéisme »*

Influence et variabilité du contrôle comportemental perçu

H0 : Budget : CCP -> tous types d'usage : *Le contrôle comportemental perçu influence positivement les usages effectifs (test de l'hypothèse pour tous les types d'usage) de l'outil « Budget et Suivi Budgétaire »*
H0 : Activité : CCP -> tous types d'usage : *Le contrôle comportemental perçu influence positivement les usages effectifs (test de l'hypothèse pour tous les types d'usage) de l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité »*
H0 : Satisfaction : CCP -> tous types d'usage : *Le contrôle comportemental perçu influence positivement les usages effectifs (test de l'hypothèse pour tous les types d'usage) de l'outil « Mesure et Évaluation de la Satisfaction »*
H0 : Absentéisme : CCP -> tous types d'usage : *Le contrôle comportemental perçu influence positivement les usages effectifs (test de l'hypothèse pour tous les types d'usage) de l'outil « Mesure et Évaluation de l'Absentéisme »*

Nous testons également l'influence de l'importance perçue de la problématique de gestion sur le comportement d'adoption et d'usage de l'outil.

1.1.5. Hypothèses liées à l'importance perçue de la problématique de gestion

Notre phase qualitative a mis en exergue que les comportements d'adoption et d'usage pouvent être influencés par la perception qu'a le directeur de l'importance de la problématique de gestion au sein de l'ESMS. Nous posons les hypothèses suivantes :

H0 : Budget : Pb_Gestion -> Adoption : *La perception de l'existence d'une problématique de gestion par le directeur influence positivement l'adoption de l'outil « Budget et Suivi Budgétaire »*
H0 : Budget : Pb_Gestion -> tous types d'usage : *La perception de l'existence d'une problématique de gestion par le directeur influence positivement les usages effectifs (test de l'hypothèse pour tous les types d'usage) de l'outil « Budget et Suivi-Budgétaire »*

H0 : Activité : Pb_Gestion -> Adoption : *La perception de l'existence d'une problématique de gestion par le directeur influence positivement l'adoption de l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité »*
H0 : Activité : Pb_Gestion -> tous types d'usage : *La perception de l'existence d'une problématique de gestion par le directeur influence positivement les usages effectifs (test de l'hypothèse pour tous les types d'usage) de l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité »*

H0 : Satisfaction : Pb_Gestion -> Adoption : *La perception de l'existence d'une problématique de gestion par le directeur influence positivement l'adoption de l'outil « Mesure et Évaluation de la Satisfaction »*
H0 : Satisfaction : Pb_Gestion -> tous types d'usage : *La perception de l'existence d'une problématique de gestion par le directeur influence positivement les usages effectifs (test de l'hypothèse pour tous les types d'usage) de l'outil « Mesure et Évaluation de la Satisfaction »*

H0 : Absentéisme : Pb_Gestion -> Adoption : *La perception de l'existence d'une problématique de gestion par le directeur influence positivement l'adoption de l'outil « Mesure et Évaluation de l'Absentéisme »*
H0 : Absentéisme : Pb_Gestion -> tous types d'usage : *La perception de l'existence d'une problématique de gestion par le directeur influence positivement les usages effectifs (test de l'hypothèse pour tous les types d'usage) de l'outil « Mesure et Évaluation de l'Absentéisme »*

1.1.6. Hypothèses liées aux Normes Sociales Générales Perçues et à l'attitude des différentes parties prenantes vis-à-vis de l'outillage de gestion

Taylor et Todd (1995) mettent en exergue l'importance des normes sociales dans la définition des comportements d'adoption et d'usage. Notre étude empirique a également soulevé l'existence de ces normes sociales : blocage, frein, encouragement ou obligation concernant l'adoption ou l'usage de l'outil. Dans cette perspective, nous testons les hypothèses suivantes pour les quatre outils de gestion :

H0 : Outils : NS -> Adoption : *Des normes sociales impactent l'adoption de l'outil « … »*
H0 : Outils : NS -> Usage « Suivi et Information » : *Des normes sociales impactent les usages de type « suivi et information » de l'outil « … »* **H0 : Outils : NS -> Usage « Analyse » :** *Des normes sociales impactent les usages de type « Analyse » de l'outil « … »* **H0 : Outils : NS -> Usage « Prise de décision » :** *Des normes sociales impactent les usages de type « Prise de décision » de l'outil « … »* **H0 : Outils : NS -> Usage « Dialogue interne » :** *Des normes sociales impactent les usages de type « Dialogue interne » de l'outil « … »* **H0 : Outils : NS -> Usage « Légitimation interne » :** *Des normes sociales impactent les usages de type « légitimation interne » de l'outil « … »* **H0 : Outils : NS -> Usage « Accompagnement de la mutation » :** *Des normes sociales impactent les usages de type « accompagnement de la mutation » de l'outil « … »* **H0 : Outils : NS -> Usage « dialogue externe » :** *Des normes sociales impactent les usages de type « dialogue externe » de l'outil « … »* **H0 : Outils : NS -> Usage « légitimation externe » :** *Des normes sociales impactent les usages de type « légitimation externe » de l'outil « … »*

Suite à ces hypothèses, nous postulons l'existence d'une variabilité de l'importance des normes sociales selon l'outil de gestion (certains outils connaissent des normes sociales plus ou moins importantes). Pour cela, nous testons la variabilité des normes sociales entre outils pour l'ensemble des usages :

H0 Adoption NS - Variabilité : *Les Normes Sociales générales perçues portant sur **l'adoption** sont aussi importantes quel que soit l'outil de gestion*
H1 Adoption NS - Variabilité : *L'importance des Normes Sociales générales perçues portant sur **l'adoption** varie selon l'outillage de gestion*

H0 suivi et information NS - Variabilité : *Les Normes Sociales générales perçues portant sur l'usage « **suivi et information** » sont aussi importantes quel que soit l'outil de gestion*
H1 suivi et information NS - Variabilité : *L'importance des Normes Sociales générales perçues portant sur l'usage **« suivi et information** » varie selon l'outillage de gestion*

H0 Analyse NS - Variabilité : *Les Normes Sociales générales perçues portant sur l'usage « **analyse** » sont aussi importantes quel que soit l'outil de gestion*
H1 Analyse NS - Variabilité : *L'importance des Normes Sociales générales perçues portant sur l'usage « **analyse** » varie selon l'outillage de gestion*

H0 Prise de décision NS - Variabilité : *Les Normes Sociales générales perçues portant sur l'usage « **prise de décision** » sont aussi importantes quel que soit l'outil de gestion*
H1 Prise de décision NS - Variabilité : *L'importance des Normes Sociales générales perçues portant sur l'usage « **prise de décision** » varie selon l'outillage de gestion*

H0 dialogue interne NS - Variabilité : *Les Normes Sociales générales perçues portant sur l'usage « **dialogue interne** » sont aussi importantes quel que soit l'outil de gestion*
H1 dialogue interne NS - Variabilité : *L'importance des Normes Sociales générales perçues portant sur l'usage « **dialogue interne** » varie selon l'outillage de gestion*

H0 légitimation interne NS - Variabilité : *Les Normes Sociales générales perçues portant sur l'usage « **légitimation interne** » sont aussi importantes quel que soit l'outil de gestion*
H1 légitimation interne NS - Variabilité : *L'importance des Normes Sociales générales perçues portant sur l'usage « **légitimation interne** » varie selon l'outillage de gestion*

H0 accompagnement de la mutation NS - Variabilité : *Les Normes Sociales générales perçues portant sur l'usage « **accompagnement de la mutation** » sont aussi importantes quel que soit l'outil de gestion*
H1 accompagnement de la mutation NS - Variabilité : *L'importance des Normes Sociales générale perçues portant sur l'usage « **accompagnement de la mutation** » varie selon l'outillage de gestion*

H0 dialogue externe NS - Variabilité : *Les Normes Sociales générales perçues portant sur l'usage « **dialogue externe** » sont aussi importantes quel que soit l'outil de gestion*
H1 dialogue externe NS - Variabilité : *L'importance des Normes Sociales générales perçues portant sur l'usage « **dialogue externe** » varie selon l'outillage de gestion*

H0 légitimation externe NS - Variabilité : *Les Normes Sociales générales perçues portant sur l'usage « **légitimation externe** » sont aussi importantes quel que soit l'outil de gestion*
H1 légitimation externe NS - Variabilité : *L'importance des Normes Sociales générales perçues portant sur l'usage « **légitimation externe** » varie selon l'outillage de gestion*

Avant de pouvoir tester l'ensemble de ces hypothèses, il est tout d'abord nécessaire de tester la fiabilité et la qualité du modèle structurel.

1.2. Test du modèle structurel

Tester le modèle structurel (*inner model*) vise à examiner les capacités prédictives du modèle ainsi que les relations entre les construits.

La littérature propose aujourd'hui un certain nombre d'étapes afin d'évaluer le modèle (Hair *et al.*, 2013) : évaluer la colinéarité entre les construits, évaluer l'importance et la pertinence des relations du modèle structurel, évaluer le coefficient de détermination (R^2), évaluer le f^2 de Cohen (*effect size*), évaluer la pertinence prédictive (Q^2 de Stone-Geisser), et enfin évaluer éventuellement la qualité de l'ajustement global à l'aide du GoF (*Goodness-of-fit*).

Évaluation de la colinéarité entre les construits

L'évaluation de la colinéarité entre les construits peut être réalisé à l'aide du même indicateur que celui utilisé pour évaluer les échelles de mesure formatives : le VIF. La littérature recommande le même intervalle de valeur, à savoir supérieur à 0,20 et inférieur à 10 (voire 5 si possible – Hair *et al*, 2013). Si une colinéarité est avérée par le non-respect de cet indicateur, il est recommandé de supprimer le construit ou de rassembler les deux construits, ou encore de créer un construit de plus haut niveau permettant de rapprocher ces deux construits.

Évaluation de la corrélation entre les construits

Les coefficients de corrélation sont évalués sur une échelle de -1 à +1. Lorsque la valeur tend vers les extrémités (-1 ou +1), cela signifie qu'il existe une corrélation importante entre les construits. À l'inverse, une corrélation proche de 0 signifie qu'il n'existe pas de corrélation entre ces construits. Afin d'évaluer correctement la corrélation entre les construits, il est également important de mesurer la significativité des coefficients. Pour cela, il faut réaliser un *boostrapping* des données et étudier la *t-value* comme pour les échelles de mesure formatives.

Il est également important d'évaluer d'une part le coefficient de corrélation directe et d'autre part le coefficient de corrélation totale. Il est en effet intéressant de ne pas se contenter de mesurer l'effet direct d'un construit sur un autre, mais de prendre en compte les effets indirects qui transitent par un ou plusieurs construits modérateurs.

L'illustration suivante présente un modèle structurel à trois construits. Les construits Y_1 et Y_3 sont reliés de façon directe (corrélation de 0,20), mais également de façon indirecte par le médiateur Y_2 pour une valeur de corrélation de 0,40 (0,80 x 0,50). La corrélation totale est donc de 0,60 (0,20 direct et 0,40 indirect).

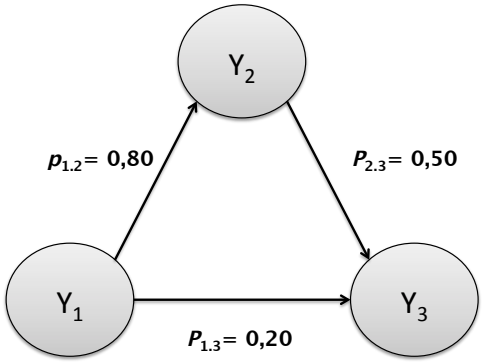


Illustration 86 : *Exemple d'effets directs, indirects et totaux (Hair et al., 2013)*

Après avoir évalué la façon dont les construits sont reliés, il est nécessaire d'évaluer l'impact de l'ensemble des construits exogènes sur le construit endogène.

Coefficient de détermination (R^2)

Le coefficient R^2 est une mesure de la variance d'un construit endogène (expliqué par un ou des construits exogènes). Le coefficient de détermination varie de 0 à 1. Bien qu'il soit difficile de définir des niveaux de R^2 satisfaisants sans tenir compte de la complexité du modèle (Hair *et al.,* 2013), et de la nature des variables latentes, certains niveaux sont aujourd'hui communément admis comme illustrant un niveau d'importance. Pour Chin (1998), un R^2 proche de 0,190 est considéré comme faible, un R^2 aux alentours de 0,333 est considéré comme modéré, tandis qu'un R^2 proche ou supérieur à 0,670 est considéré comme important. Pour Hair *et al.*, (2011), ces niveaux respectifs sont 0,25, 0,50 et 0,75.

Évaluer la qualité d'un modèle uniquement sur la simple valeur de R^2 est cependant critiquable. En effet, lorsque des construits additionnels sont ajoutés au modèle, cela a toujours pour conséquence d'augmenter la valeur du R^2. Ainsi, augmenter le nombre de flèches qui pointent vers la variable endogène contribue à augmenter le R^2. Aussi, lorsque la variable à expliquer est le résultat de multiples régressions, il est préconisé d'utiliser un R^2 ajusté défini de la façon suivante :

$$R^2_{ajusté} = (1 - (1 - R^2) \times \frac{n-1}{n-k-1})$$

Avec *n* le nombre d'observations (taille de l'échantillon) et *k* le nombre de variables latentes exogènes reliées au modèle.

Afin de compléter l'évaluation de R^2 , il est possible d'avoir recours au f^2.

L'effet taille (f^2 de Cohen)

Si le R^2 évalue l'impact de l'ensemble des construits exogènes sur le construit endogène, le f^2 permet de mesurer l'impact d'un construit exogène en particulier. Afin d'expliquer l'impact d'un seul des construits sur la variance, il est possible de calculer le R^2 avec le construit exogène étudié ($R^2_{included}$) et le R^2 sans le construit exogène étudié ($R^2_{excluded}$). La formule du f^2 est la suivante :

$$f^2 = \frac{R^2_{included} - R^2_{excluded}}{1 - R^2_{included}}$$

Cohen (1988) propose d'interpréter les valeurs de f^2 de la façon suivante : l'effet du construit exogène étudié est petit si $f^2 = 0{,}02$, moyen si $f^2 = 0{,}15$ et fort si $f^2 = 0{,}35$.

Après avoir évalué le pouvoir explicatif du modèle à l'aide de ces indicateurs, il est utile d'évaluer la qualité du modèle structurel. Pour cela, nous utilisons la *Q^2 value* de Stone et Geisser (Geisser, 1974 ; Stone, 1974).

Pertinence prédictive : Q^2 et Blindfolding

La coefficient Q^2 permet d'évaluer la qualité des équations structurelles. « *Il s'agit d'un test de R^2 en validation croisée entre les variables manifestes d'une variable latente endogène et toutes les variables manifestes associées aux variables latentes expliquant la variable latente endogène, en utilisant le modèle structurel estimé* » (Fernandes, 2012).

Notons que la procédure de Blindfolding (Henseler *et al.*, 2009 ; Tenenhaus *et al.*, 2005) qui permet d'obtenir le Q^2 ne peut être appliquée que sur des construits mesurés de façon réflective (multi-items ou mono-item).

Une valeur du Q^2 supérieur à 0 permet de conclure à une qualité prédictive du modèle tandis qu'une valeur proche de 0 ou inférieure à 0 illustre un manque de qualité prédictive.

L'ensemble de ces indicateurs permet d'évaluer et de valider le modèle d'équation structurelle dans une approche PLS. Afin de dépasser ces indicateurs, des auteurs ont récemment proposé un *goodness-of-fit* permettant d'évaluer la globalité des modèles PLS en un seul indicateur.

Goodness-of-fit

Tenenhaus *et al.* (2004 ; 2005) proposent un *Goodness-of-fit* (GoF) pour valider globalement tout modèle PLS. Ce critère global de la qualité de l'ajustement est calculé à partir de la communalité et du R^2 moyen. Les auteurs préconisent que cet indice soit supérieur ou égal à 0,9 pour que le modèle soit jugé comme « acceptable ». Cet indice est cependant critiqué (Henseler et Sarstedt, 2013). Les auteurs montrent ainsi que le GoF ne permet pas de distinguer les modèles valides des modèles non valides conceptuellement et que, de plus, il n'est pas applicable lorsque le modèle comporte des

construits mesurés par des échelles formatives. Dans ce cadre, il est préconisé de ne pas utiliser cette mesure (Hair *et al.*, 2013).

Bien que le modèle structurel que nous testons soit le même pour les quatre outils de gestion étudiés, l'existence de variabilité dans la mesure des construits liés à l'adaptation des échelles aux outils de gestion nous invite à tester la validité et la qualité des quatre modèles théoriques d'explication des comportements d'adoption et d'usage des outils. Soulignons que ces quatre modèles peuvent eux-mêmes être « découpés » en neuf sous-modèles étudiant le statut d'adoption et d'usage de l'outil[359].

Après avoir montré que les construits ne sont pas colinéaires (1.2.1.), nous étudions les niveaux de corrélation entre les construits (1.2.2.), la qualité du modèle à travers le R^2 et le R^2 ajusté (1.2.3.), la capacité prédictive à l'aide du Q^2 (1.2.4.) et le f^2 pour les construits « adoption effective » et « usage effectif » (1.2.5.).

1.2.1. Niveaux de colinéarité des construits

L'indicateur « VIF » utilisé pour étudier les colinéarités des items est également utilisé afin d'évaluer la colinéarité des variables latentes. La colinéarité doit être testée entre les variables latentes exogènes d'une même variable latente endogène. Cinq groupes sont ainsi à distinguer dans notre modèle comme l'illustre le schéma suivant :

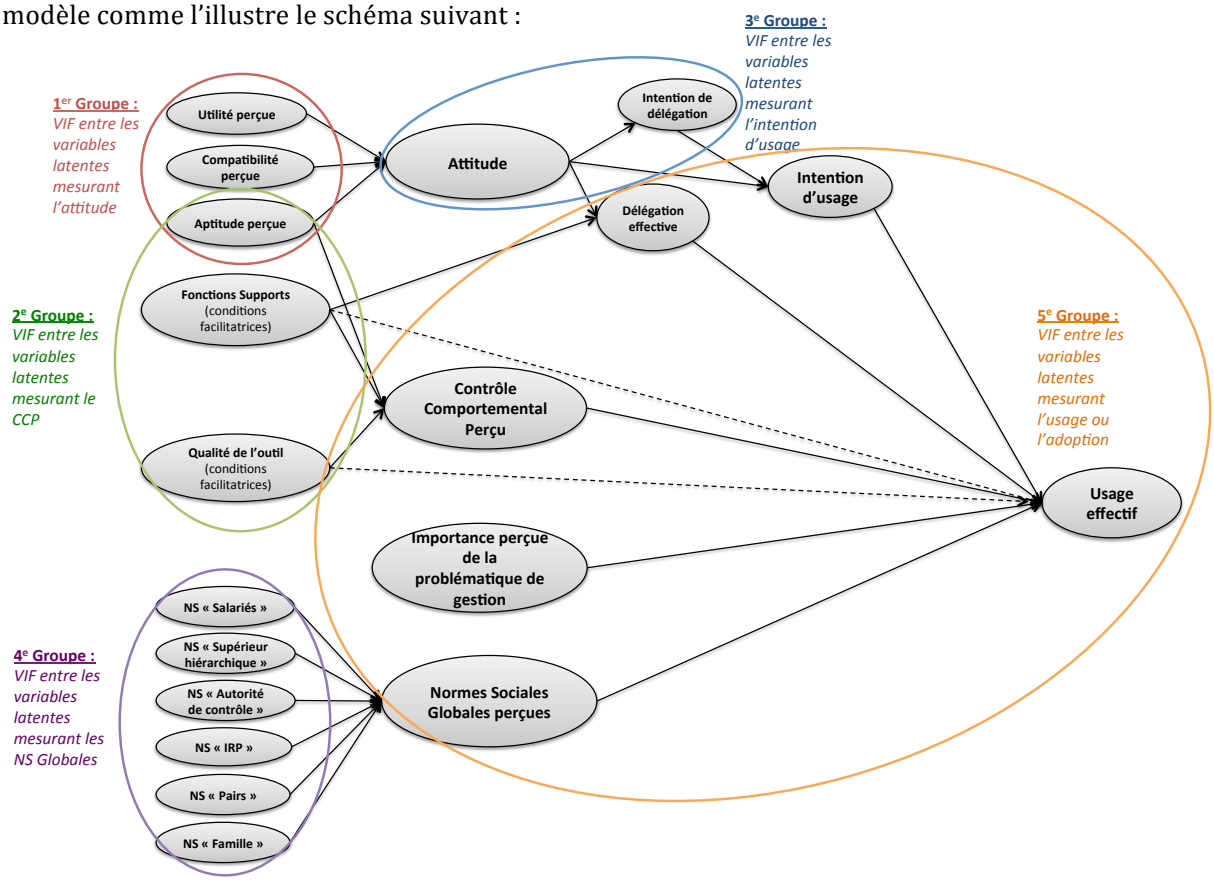


Illustration 87 : *Groupes de variables latentes dont la colinéarité est évaluée*

[359] Outil présent ou non dans l'organisation, et les huit types d'usages des outils de gestion.

Nous présentons ici une synthèse des valeurs des VIF pour l'ensemble des modèles explicatifs des comportements d'adoption et d'usage des quatre outils de gestion[360].

La colinéarité des construits visant à expliquer les comportements d'adoption et d'usages de l'outil « Budget et suivi budgétaire »											
1er Groupe		**2e Groupe**			**3e Groupe[361]**		**4e Groupe**		**5e Groupe**		
Construit / variable latente	**VIF** (usage et adoption)	**Construit / variable latente**	**VIF** (usage)	**VIF** (adoption)	**Construit / variable latente**	**VIF** (usage)	**Construit / variable latente**	**VIF** (usage et adoption)	**Construit / variable latente**	**VIF** (usage)	**VIF** (adoption)
Compatibilité perçue	De 3,752 à 4,107	**Fonctions supports perçues**	De 3,099 à 3,713	1,140	**Attitude**	De 1,587 à 1,596	**NS Autorité de contrôle**	De 2,004 à 2,9	**Intention d'usage (adoption)**	De 1,446 à 2,342	1,532
Aptitude perçue	De 1,360 à 1,675	**Qualité de l'outil perçue**	De 3,025 à 3,594		**Intention de délégation**	De 1,587 à 1,596	**NS familles**	De 1,168 à 1,268	**Fonctions supports perçues**	De 4,048 à 5,140	2,613
Utilité perçue	De 3,417 à 3,453	**Aptitude perçue**	De 1,071 à 1,095	1,140			**NS IRP**	De 2,237 à 3,085	**Qualité de l'outil perçue**	De 3,32 à 4,239	
							NS Salariés	De 2,414 à 2,676	**CCP perçu**	De 3,235 à 3,789	2,846
							NS supérieur hiérarchique	De 1,778 à 3,271	**Délégation effective**	De 1,186 à 1,403	
							NS pairs	De 1,825 à 3,111	**Importance perçue pb. de gestion**	De 1,209 à 1,499	1,325
									NS générales perçues	De 1,196 à 1,631	1,183

Tableau 157 : *Colinéarité des construits dans le modèle visant à expliquer les comportements d'usage de l'outil « Budget et Suivi budgétaire »*

Il apparaît que les VIF sont satisfaisants : ils sont très inférieurs à 10 et respectent à une exception près (fonctions supports perçues dans le groupe 5) le critère d'infériorité à 5 proposé par Hair *et al.* (2013). On peut donc conclure que les construits présentent un taux de colinéarité acceptable dans le cadre du modèle visant à expliquer les comportements d'adoption et d'usage de l'outil « budget et suivi budgétaire ».

[360] Pour des résultats détaillés, le lecteur intéressé pourra consulter les annexes 42 à 45.

[361] Ce groupe concerne uniquement le modèle visant à expliciter les comportements d'usages (pas de construit « intention de délégation » pour expliquer les comportements d'adoption).

La colinéarité des construits visant à expliquer les comportements d'adoption et d'usages de l'outil « Évaluation et mesure de l'activité »											
1er Groupe		**2e Groupe**			**3e Groupe**		**4e Groupe**		**5e Groupe**		
Construit / variable latente	**VIF** (usage et adoption)	**Construit / variable latente**	**VIF** (usage)	**VIF** (adoption)	**Construit / variable latente**	**VIF** (usage)	**Construit / variable latente**	**VIF** (usage et adoption)	**Construit / variable latente**	**VIF** (usage)	**VIF** (adoption)
Compatibilité perçue	De 4,716 à 5,076	**Fonctions supports perçues**	De 1,737 à 1,778	1,532	**Attitude**	1,15	**NS Autorité de contrôle**	De 1,354 à 2,168	**Intention d'usage (adoption)**	De 1,5 à 2,2	1,565
Aptitude perçue	De 1,243 à 1,483	**Qualité de l'outil perçue**	De 1,616 à 1,639		**Intention de délégation**	1,15	**NS familles**	De 1,274 à 1,872	**Fonctions supports perçues**	De 3,511 à 4,011	3,791
Utilité perçue	De 4,410 à 4,926	**Aptitude perçue**	De 1,7 à 1,705	1,532			**NS IRP**	De 1,62 à 2,515	**Qualité de l'outil perçue**	De 2,296 à 3,493	
							NS Salariés	De 1,585 à 2,414	**CCP perçu**	De 4,838 à 5,277	4,185
							NS supérieur hiérarchique	De 1,559 à 2,248	**Délégation effective**	De 1,525 à 2,086	
							NS pairs	De 1,59 à 2,289	**Importance perçue pb. de gestion**	De 1,134 à 1,222	1,183
									NS générales perçues	De 1,235 à 1,825	1,332

Tableau 158 : *Colinéarité des construits dans le modèle visant à expliquer les comportements d'usage de l'outil « Évaluation et Mesure de l'Activité »*

Pour les variables latentes visant à évaluer les comportements d'adoption et d'usage des outils de suivi et gestion de l'activité, les VIF sont également satisfaisants. Tous sont inférieurs à 10 et seulement deux (*compatibilité perçue* dans le groupe 1 et *CCP* dans le groupe 5) sont supérieurs à 5.

La colinéarité des construits visant à expliquer les comportements d'adoption et d'usages de l'outil « Évaluation et mesure de la satisfaction »											
1er Groupe		**2e Groupe**			**3e Groupe**		**4e Groupe**		**5e Groupe**		
Construit / variable latente	**VIF** (usage et adoption)	**Construit / variable latente**	**VIF** (usage)	**VIF** (adoption)	**Construit / variable latente**	**VIF** (usage)	**Construit / variable latente**	**VIF** (usage et adoption)	**Construit / variable latente**	**VIF** (usage)	**VIF** (adoption)
Compatibilité perçue	De 3,093 à 3,978	**Fonctions supports perçues**	De 1,227 à 1,246	1,176	**Attitude**	1,006	**NS Autorité de contrôle**	De 2,02 à 3,203	**Intention d'usage (adoption)**	De 1,126 à 1,932	1,484
Aptitude perçue	De 1,36 à 1,586	**Qualité de l'outil perçue**	De 1,308 à 1,336		**Intention de délégation**	1,006	**NS familles**	De 1,675 à 3,382	**Fonctions supports perçues**	De 1,932 à 2,563	2,882
Utilité perçue	De 2,371 à 3,477	**Aptitude perçue**	De 1,379 à 1,409	1,176			**NS IRP**	De 2,308 à 3,071	**Qualité de l'outil perçue**	De 1,641 à 2,001	
							NS Salariés	De 2,034 à 3,247	**CCP perçu**	De 3,106 à 3,459	2,996
							NS supérieur hiérarchique	De 1,979 à 2,901	**Délégation effective**	De 1,507 à 1,687	
							NS pairs	De 1,256 à 2,211	**Importance perçue pb. de gestion**	De 1,091 à 1,268	1,183
									NS générales perçues	De 1,326 à 4,097	1,282

Tableau 159 : *Colinéarité des construits dans le modèle visant à expliquer les comportements d'usage de l'outil « Évaluation et Mesure de la Satisfaction »*

Concernant les modèles visant à évaluer les comportements d'adoption et d'usage des outils « évaluation et mesure de la satisfaction », l'ensemble des variables latentes présente un VIF inférieur à 5. La colinéarité est donc très satisfaisante.

La colinéarité des construits visant à expliquer les comportements d'adoption et d'usages de l'outil « Évaluation et mesure de l'absentéisme »											
1er Groupe		**2e Groupe**			**3e Groupe**		**4e Groupe**		**5e Groupe**		
Construit / variable latente	**VIF** (usage et adoption)	**Construit / variable latente**	**VIF** (usage)	**VIF** (adoption)	**Construit / variable latente**	**VIF** (usage)	**Construit / variable latente**	**VIF** (usage et adoption)	**Construit / variable latente**	**VIF** (usage)	**VIF** (adoption)
Compatibilité perçue	De 4,122 à 5,950	**Fonctions supports perçues**	De 1,919 à 1,991	1,118	**Attitude**	De 1,117 à 1,118	**NS Autorité de contrôle**	De 1,504 à 2,008	**Intention d'usage (adoption)**	De 1,608 à 3,012	1,840
Aptitude perçue	De 1,557 à 2,658	**Qualité de l'outil perçue**	De 1,733 à 1,775		**Intention de délégation**	De 1,117 à 1,118	**NS familles**	De 1,185 à 1,469	**Fonctions supports perçues**	De 2,957 à 4,105	2,082
Utilité perçue	De 3,501 à 5,403	**Aptitude perçue**	De 1,152 à 1,198	1,118			**NS IRP**	De 2,457 à 3,553	**Qualité de l'outil perçue**	De 2,269 à 2,932	
							NS Salariés	De 1,780 à 2,963	**CCP perçu**	De 2,723 à 3,165	2,315
							NS supérieur hiérarchique	De 1,658 à 2,241	**Délégation effective**	De 1,227 à 1,536	
							NS pairs	De 1,406 à 1,971	**Importance perçue pb. de gestion**	De 1,126 à 1,416	1,373
									NS générales perçues	De 1,385 à 2,077	1,629

Tableau 160 : *Colinéarité des construits dans le modèle visant à expliquer les comportements d'usage de l'outil « Évaluation et Mesure de l'Absentéisme »*

Pour les modèles visant à expliquer les comportements d'adoption et d'usage des outils de type « évaluation et mesure de l'absentéisme », les tests de colinéarité sont également satisfaisants puisque tous les VIF sont inférieurs à 10 et seulement deux variables latentes présentent un VIF supérieur à 5.

Le calcul des VIF pour l'ensemble des construits et de nos modèles nous permet d'affirmer que les niveaux de colinéarité sont satisfaisants et qu'il n'est pas nécessaire d'envisager la suppression de certains construits pour des raisons d'information redondante. Nous conservons donc pour le moment les modèles dans leur forme actuelle.

1.2.2. Évaluation et mesure du niveau de corrélation entre les construits

Les tableaux suivants proposent une synthèse des coefficients de corrélation entre les construits pour chacun des quatre outils étudiés :

Coefficient de corrélation et significativité des modèles étudiant l'outil « Budget et suivi budgétaire »

	Adoption	8 types d'usage[362]							
		INF	ANA	PdD	DI	LI	AM	DE	LE
	Corrélation (significativité) : *** à 1% ; ** à 5% ; * à 10%								
Attitude -> Intention Usage (ou intention d'adoption)	0,695***	0,4921***	0,555***	0,4764***	0,3241**	0,265*	0,652***	0,4749***	0,5746***
Attitude -> Délégation		-0,403***	-0,404***	-0,403***	-0,405***	-0,405***	-0,406***	-0,403***	-0,402***
Attitude -> Intention de Délégation		-0,6028***	-0,6028***	-0,6031***	-0,6045***	-0,605***	-0,5987***	-0,6049***	-0,6018***
Fonctions Supports -> Contrôle Comportemental Perçu	0,6269***	0,478***	0,5031***	0,5067***	0,4773***	0,4889***	0,4811***	0,4815***	0,4259***
Fonctions Supports -> Délégation		0,1041	0,0815	0,0825	0,0973	0,0898	0,1322	0,1123	0,0575
Fonctions Supports -> Usage réel (ou adoption effective)	0,4053**	0,0626	-0,1887	-0,1626	-0,0409	0,0058	-0,1883	-0,0251	-0,0709
Qualité Outil -> Contrôle Comportemental Perçu		0,18	0,1382	0,131	0,1836	0,1677	0,1676	0,1697	0,199
Qualité Outil -> Usage réel		0,5217**	0,5911***	0,658**	0,3057	0,2929	0,54**	0,3699	0,4449*
Compatibilité -> Attitude	0,224**	0,2349*	0,2365*	0,237*	0,2395*	0,2396*	0,2357*	0,2364*	0,2349*
Contrôle Comportemental Perçu -> Usage réel (ou adoption effective)	-0,0222	-0,0913	0,1432	0,022	0,0205	-0,0477	-0,0538	0,1048	-0,1845
Délégation -> Usage réel		-0,1937*	-0,1302	-0,116	-0,1409	0,0451	0,0279	-0,0218	0,0925
Import. perçue pb. de gestion -> Usage réel (ou adoption effective)	-0,1931	-0,0252	0,0228	0,0457	-0,1041	-0,0839	0,028	0,0228	-0,3251*
Intention Usage -> Usage réel (ou intention d'adoption -> adoption effective)	-0,0056	0,4385***	0,2155*	0,3139*	0,5031***	0,5546***	0,2565***	0,5345***	0,4329***

[362] **INF** : *Information – Suivi ;* **ANA** *: Analyse ;* **PdD** *: Prise de décision ;* **DI** *: Dialogue Interne ;* **LI** *: Légitimation Interne ;* **AM** *: Accompagnement de la mutation ;* **DE** *: Dialogue Externe ;* **LE** *: Légitimation Externe.*

Intention de Délégation -> Intention Usage		-0,3026**	-0,2375*	-0,3606***	-0,3252**	-0,3917**	0,0566	-0,0848	0,1365
NS Générale ->Usage réel (ou adoption effective)	0,189*	-0,063	0,158*	0,073	0,141*	0,130*	0,228**	0,035	0,020
NS « Autorité de Contrôle » ->NS Générale	0,115	0,1276	0,1502	0,0346	0,0477	0,046	0,0201	0,1478	0,2985*
NS « Familles » ->NS Générale	0,046	-0,0762	0,1421	0,1401	0,0262	-0,0147	-0,0414	-0,0447	0,0644
NS « IRP » ->NS Générale	-0,069	-0,2589	-0,048	-0,2773	0,1271	0,0339	0,1448	-0,1897	-0,6968***
NS « Salariés » ->NS Générale	-0,257	0,2666	0,1578	0,3429	0,0988	0,1128	0,0996	0,002	0,373**
NS « Sup. Hiérarchique » ->NS Générale	0,548***	0,5092***	0,1477	0,0526	0,0327	0,224	0,2246	0,3611*	0,2157
NS « Pairs » ->NS Générale	0,147	0,0945	0,2335	0,0623	0,0425	0,1565	0,0736	-0,1025	-0,0646
Aptitude -> Attitude	0,207***	0,172*	0,173*	0,171*	0,173*	0,175*	0,177*	0,171*	0,172*
Aptitude -> Contrôle Comportemental Perçu	0,261***	0,3665***	0,3786***	0,3892***	0,3594***	0,3594***	0,3761***	0,3642***	0,3983***
Utilité perçue -> Attitude	0,5948***	0,5712***	0,5696***	0,5686*	0,5666***	0,567***	0,5704***	0,5699***	0,571***

Tableau 161 : *Coefficients de corrélation entre les construits du modèle visant à étudier les comportements d'adoption et d'usage de l'outil « Budget et suivi budgétaire »*

Les coefficients de corrélation entre les variables latentes seront interprétés dans le cadre du test de nos hypothèses. Nous pouvons cependant constater par une « lecture rapide » que seule la moitié des relations prévues dans notre modèle théorique semble significative. Ceci implique que certaines hypothèses ne seront pas validées.

Coefficient de corrélation et significativité des modèles étudiant l'outil « Mesure et Évaluation de l'activité »

	Adoption	8 types d'usage							
		INF	ANA	PdD	DI	LI	AM	DE	LE
	Corrélation (significativité) : *** à 1% ; ** à 5% ; * à 10%								
Attitude -> Intention Usage (ou intention d'adoption)	0,7174***	0,6706***	0,7388***	0,6301***	0,6492***	0,5545***	0,6681***	0,6753***	0,6822***
Attitude -> Délégation		-0,422***	-0,420***	-0,418***	-0,406***	-0,409***	-0,403***	-0,412***	-0,418***
Attitude -> Intention de Délégation		-0,271**	-0,2656**	-0,2642**	-0,2682**	-0,2659**	-0,2674**	-0,2625**	-0,2657**
Fonctions Supports -> Contrôle Comportemental Perçu	0,6985***	0,4617***	0,4836***	0,4784***	0,4393***	0,4548***	0,4384***	0,4744***	0,4778***
Fonctions Supports -> Délégation		0,0447	0,094	0,0665	0,0102	0,019	-0,011	0,0064	-0,0157
Fonctions Supports -> Usage réel (ou adoption effective)	0,2982	0,2589	0,0938	0,2077	0,1378	0,344*	0,0761	0,2965	0,1837
Qualité Outil -> Contrôle Comportemental Perçu		0,2621***	0,2725***	0,2751***	0,3164***	0,3046***	0,3226***	0,2986***	0,3096***
Qualité Outil -> Usage réel (ou adoption effective)		-0,095	0,0457	-0,0139	0,1035	-0,1304	0,0904	0,0224	0,0192
Compatibilité -> Attitude	0,4283***	0,4839***	0,4822***	0,4819***	0,4833***	0,485***	0,485***	0,4867***	0,4856***
Contrôle Comportemental Perçu -> Usage réel (ou adoption effective)	0,0982	0,2234	0,017	-0,0265	-0,1282	-0,1086	-0,0538	0,1377	0,1512
Délégation -> Usage réel		-0,0046	0,136	0,1035	0,1103	0,0393	0,0941	0,1902	0,237
Import. perçue pb. de gestion -> Usage réel (ou adoption effective)	-0,0527	-0,0314	-0,0711	-0,016	0,1147	0,0904	0,1086	-0,0533	0,1643
Intention Usage -> Usage réel (intention d'adoption -> adoption effective)	0,0213	0,6193***	0,7043***	0,7755***	0,6746***	0,547***	0,4832***	0,482**	0,5056**
Intention de Délégation -> Intention Usage		-0,1362	-0,1301	-0,2071*	-0,0704	-0,085	-0,0829	-0,0594	-0,0896
NS Générale -> Usage réel (ou adoption effective)	0,175*	0,185	0,166*	0,032	0,245**	0,152	0,360***	0,199*	0,023
NS « Familles » -> NS Générale	-0,0026	-0,0559	-0,138	-0,0622	-0,0071	-0,0318	-0,1292	-0,3586**	-0,097

NS « Autorité de Contrôle » ->NS Générale	0,1573	0,2394	0,2393	-0,0781	0,1147	0,1518	0,2489*	0,1861	0,1647
NS « IRP » ->NS Générale	0,0045	-0,0937	0,1658	0,1429	0,2071	0,4536***	0,1431	-0,1194	-0,1388
NS « Salariés » -> NS Générale	-0,136	0,1171	0,0937	0,1091	0,0187	-0,1442	-0,2916*	0,2062	0,0307
NS « Sup. Hiérarchique » ->NS Générale	0,534***	0,2482	0,0399	0,1407	0,2538	0,1616	0,2763	0,152	0,0563
NS « Pairs » ->NS Générale	-0,176	0,3687**	-0,0171	0,1526	0,0196	0,037	0,0691	0,1455	-0,1104
Aptitude -> Attitude	0,1095**	0,1079	0,1065	0,1079	0,1019	0,0999	0,1036	0,1033	0,1063
Aptitude -> Contrôle Comportemental Perçu	0,2389**	0,2998**	0,2677*	0,2711*	0,2732*	0,2726*	0,2732*	0,2589*	0,2454*
Aptitude -> Usage réel (ou adoption effective)	-0,0266	-0,1247	0,0775	-0,0441	-0,1214	0,0289	-0,0223	-0,2147	-0,1387
Utilité perçue -> Attitude	0,4423***	0,3777***	0,3791***	0,3782***	0,3811***	0,3802***	0,3782***	0,3759***	0,3761***

Tableau 162 : *Coefficients de corrélation entre les construits du modèle visant à étudier les comportements d'adoption et d'usage de l'outil « mesure et évaluation de l'activité »*

Coefficient de corrélation et significativité des modèles étudiant l'outil « Mesure et Évaluation de la satisfaction des usagers »

	Adoption	8 types d'usage							
		INF	ANA	PdD	DI	LI	AM	DE	LE
	Corrélation (significativité) : *** à 1% ; ** à 5% ; * à 10%								
Attitude -> Intention Usage (ou intention d'adoption)	0,7923***	0,5745***	0,473***	0,5397***	0,4981***	0,3503***	0,4668*	0,4686*	0,2715
Attitude -> Délégation		-0,187	-0,196	-0,191	-0,200	-0,199	-0,196	-0,195	-0,197
Attitude -> Intention de Délégation		0,0326	0,0328	0,0346	0,0333	0,0345	0,0353	0,035	0,0316
Fonctions Supports -> Contrôle Comportemental Perçu	0,6655***	0,4506**	0,4639***	0,4524**	0,4754***	0,4835**	0,4633**	0,4604**	0,4597**
Fonctions Supports -> Délégation		-0,0228	0,0284	0,0165	0,089	0,1268	0,0918	0,083	0,1292
Fonctions Supports -> Usage réel (ou adoption effective)	0,0087	-0,0354	0,0253	-0,0159	-0,0645	0,0101	-0,025	-0,1475	-0,0276
Qualité Outil -> Contrôle Comportemental Perçu		0,1018	0,1201	0,127	0,1787	0,1657	0,1596	0,1328	0,1638
Qualité Outil -> Usage réel (ou adoption effective)		0,2153	0,2685	0,2162	0,0591	0,117	0,0103	0,2946	-0,0473
Compatibilité -> Attitude	0,2703**	0,1175	0,1159	0,1143	0,1161	0,1215	0,1179	0,1206	0,1202
Contrôle Comportemental Perçu -> Usage réel (ou adoption effective)	0,077	-0,1334	-0,261	-0,0733	-0,1137	-0,0604	-0,2913	-0,2242	-0,0307
Délégation -> Usage réel		-0,1159	-0,0554	-0,2912**	-0,08	-0,012	-0,2749*	-0,2738	-0,2136
Import. perçue pb. de gestion ->Usage réel (ou adoption effective)	0,2205**	0,0358	-0,0439	-0,0975	-0,0628	0,0282	-0,0361	0,1384	0,0536
Intention Usage -> Usage réel (intention d'adoption -> adoption effective)	-0,0944	0,6063***	0,6606***	0,6086***	0,3697*	0,4168*	0,5567**	0,5076**	0,5956***
Intention de Délégation -> Intention Usage		-0,1202	0,0626	0,0423	0,0744	0,1645	0,1774	0,1777	0,2232
NS Générale ->Usage réel (ou adoption effective)	0,250***	0,378***	-0,123	0,230*	0,434*	0,318	0,127	0,108	0,135
NS « Familles » ->NS Générale	-0,0927	-0,2611	-0,3184	-0,4613*	-0,0743	-0,1514	-0,1024	0,341*	0,1859

NS « IRP » ->NS Générale	0,0809	-0,041	0,0332	-0,0779	0,0935	-0,0598	0,3605	-0,0966	0,1551
NS « Autorité de Contrôle » ->NS Générale	0,1884	0,2321	-0,0301	0,0205	-0,0318	0,0962	0,1398	-0,2511	0,3022
NS « Salariés » -> NS Générale	0,0927	0,608***	0,5653***	0,4744**	0,3278**	0,3425*	-0,1276	0,1369	-0,1855
NS « Sup. Hiérarchique » ->NS Générale	0,3674***	-0,1591	-0,2822	0,182	0,4668***	0,1077	0,3241*	0,1935	0,0853
NS « Pairs » ->NS Générale	0,0246	-0,0657	0,0981	0,1968	-0,0272	0,3185**	-0,2121	-0,0404	-0,1441
Aptitude -> Attitude	0,066	0,1367	0,1385	0,1416	0,1392	0,1371	0,1382*	0,1398	0,1377
Aptitude -> Contrôle Comportemental Perçu	0,2414***	0,4064**	0,395***	0,391***	0,3592***	0,3635***	0,3748***	0,3869***	0,3742**
Aptitude -> Usage réel (ou adoption effective)	0,1707	0,0407	0,1581	-0,1052	0,1873	0,0087	0,0763	-0,0203	0,0651
Utilité perçue -> Attitude	0,6115***	0,6643***	0,6648***	0,6644***	0,6644***	0,6614***	0,6629***	0,6612***	0,663***

Tableau 163 : *Coefficients de corrélation entre les construits du modèle visant à étudier les comportements d'adoption et d'usage de l'outil « Mesure et Évaluation de la satisfaction des usagers »*

Coefficient de corrélation et significativité des modèles étudiants l'outil « Mesure et Évaluation de l'absentéisme »

	Adoption	8 types d'usages							
		INF	ANA	PdD	DI	LI	AM	DE	LE
	Corrélation (significativité) : *** à 1% ; ** à 5% ; * à 10%								
Attitude -> Intention Usage	0,8544***	0,578***	0,7009***	0,6148***	0,6678***	0,5792***	0,6634***	0,5083***	0,5154***
Attitude ->Délégation		0,062	0,063	0,057	0,058	0,055	0,054	0,059	0,058
Attitude ->Intention de Délégation		-0,1964	-0,194	-0,197	-0,1984	-0,1992	-0,2	-0,2018	-0,2034
Fonctions Supports -> Contrôle Comportemental Perçu	0,6573***	0,4977***	0,4753***	0,5286***	0,5235***	0,5231***	0,5358***	0,5174***	0,5177***
Fonctions Supports -> Délégation		-0,1312	-0,1962	-0,1501	-0,1517	-0,1605	-0,1553	-0,1553	-0,1589
Fonctions Supports -> Usage réel (ou adoption effective)	-0,0494	-0,1617	-0,1095	-0,2323	-0,3257	-0,1976	-0,1861	-0,4236	-0,0438
Compatibilité -> Attitude	0,4643***	0,3666	0,3594	0,3694	0,3718	0,3716	0,3753	0,3774*	0,3758
Contrôle Comportemental Perçu -> Usage réel (ou adoption effective)	0,1756	0,1406	-0,0202	0,1251	0,3046	0,2688	0,2929	0,2673	-0,0214
Délégation ->Usage réel		-0,2572	-0,1971	0,0602	-0,0356	0,0901	0,0873	0,0093	-0,091
Import. perçue pb. de gestion -> Usage réel (ou adoption effective)	0,0911	0,2373*	0,2157	0,0504	0,2105	0,2896	0,0964	0,2055	0,2508*
Intention Usage -> Usage réel (ou adoption effective)	0,2155*	0,4222**	0,2981*	0,2946	0,3566	0,2286	0,1605	0,4933**	0,2895***
Intention de Délégation -> Intention Usage		-0,1706	-0,0013	-0,1541	-0,1327	-0,134	0,0326	-0,001	0,0441
NS Générale ->Usage réel (ou adoption effective)	0,454***	0,054	-0,149	0,306	0,323*	0,288	0,412***	0,305**	0,329***
NS « Autorité de Contrôle » ->NS Générale	-0,1796	-0,3962	0,0133	-0,2001	-0,1602	0,0247	-0,1495	0,0275	0,0215
NS « Salariés » -> NS Générale	-0,0384	0,21	0,073	0,1216	0,0636	0,0629	-0,1704	0,2953	-0,1453
NS « Familles » -> NS Générale	0,0424	-0,0153	0,2103	0,0571	0,0188	0,0969	-0,0712	0,1216	-0,078

NS « IRP » ->NS Générale	0,1773	0,0718	-0,0186	0,2372	0,1309	0,0737	0,1583	-0,3926	0,1391
NS « Sup. Hiérarchique » ->NS Générale	0,4394***	0,285	-0,0205	0,5787***	0,6185***	0,6026***	0,5958***	0,4036**	0,4927***
NS « Pairs » ->NS Générale	0,1519	0,1837	-0,1183	-0,4036***	-0,0602	-0,1654	0,1614	-0,0797	-0,0206
Qualité de l'outil ->Contrôle Comportemental Perçu		0,1605	0,196	0,1308	0,1355	0,1288	0,1073	0,1353	0,1357
Qualité de l'outil ->Usage réel (ou adoption effective)		0,4445*	0,5186**	0,5515	0,358	0,3563	0,3956*	0,7043***	0,4434**
Aptitude -> Attitude	0,0568	0,0622	0,0704	0,0628	0,0583	0,055	0,0474	0,0434	0,0372
Aptitude -> Contrôle Comportemental Perçu	0,1815**	0,2826***	0,2739***	0,2852***	0,2837***	0,2911***	0,3073***	0,296***	0,2958***
Utilité perçue ->Attitude	0,431***	0,4362**	0,437**	0,4327**	0,4342**	0,4372**	0,4392**	0,4413**	0,4486**

Tableau 164 : *Coefficients de corrélation entre les construits du modèle visant à étudier les comportements d'adoption et d'usage de l'outil « Mesure et Évaluation de l'Absentéisme »*

Les coefficients de corrélation mettent notamment en exergue l'importance de l'attitude des directeurs, de leurs intentions d'usages mais également de certaines parties prenantes à l'origine de normes sociales (IRP, supérieur hiérarchique). Notons cependant que peu de coefficients de corrélation sont significatifs. Ces résultats seront étudiés plus en détail lors du test d'acceptation ou de rejet des hypothèses.

1.2.3. Qualité des modèles : R^2 et $R^2_{ajusté}$

Nous testons ici la capacité prédictive des modèles pour les quatre outils de gestion.

R^2 et $R^2_{ajusté}$ des modèles étudiant l'outil « budget et suivi budgétaire »

	Adoption		INF		ANA		PdD		DI		LI		AM		DE		LE	
	R^2	$R^2_{aj.}$	R^2	$R^2_{aj.}$	R^2	$R^2_{aj.}$	R^2	$R^2_{aj.}$	R^2	$R^2_{aj.}$	R^2	$R^2_{aj.}$	R^2	$R^2_{aj.}$	R^2	$R^2_{aj.}$	R^2	$R^2_{aj.}$
Attitude	0,632	0,617	0,608	0,590	0,608	0,590	0,607	0,589	0,607	0,589	0,608	0,590	0,608	0,590	0,608	0,590	0,607	0,590
CCP	0,576	0,564	0,664	0,649	0,658	0,642	0,661	0,645	0,660	0,645	0,657	0,642	0,656	0,641	0,656	0,641	0,654	0,638
Délégation			0,167	0,143	0,167	0,143	0,168	0,144	0,168	0,144	0,170	0,146	0,172	0,148	0,167	0,143	0,164	0,139
Int. Usage (Int. Adop.)	0,483	0,476	0,515	0,501	0,525	0,511	0,567	0,554	0,340	0,320	0,351	0,331	0,383	0,365	0,282	0,261	0,253	0,231
Int. de Délégation			0,372	0,362	0,371	0,362	0,372	0,363	0,373	0,364	0,374	0,364	0,371	0,362	0,372	0,363	0,370	0,361
NS "Générale"	0,170	0,100	0,297	0,237	0,159	0,087	0,096	0,019	0,091	0,013	0,224	0,157	0,215	0,148	0,172	0,101	0,281	0,219
Usage réel (Adop. Eff.)	0,375	0,257	0,671	0,589	0,672	0,589	0,570	0,463	0,645	0,556	0,566	0,458	0,651	0,564	0,557	0,447	0,583	0,479

Tableau 165 : *Coefficient de détermination des comportements d'adoption et d'usage de l'outil « budget et suivi budgétaire »*

Les tests statistiques mettent en exergue une explication de la variance modérée à forte[363] pour l'ensemble des variables, hormis pour la variable « délégation » dont le R^2 est le plus souvent inférieur à 0,1. Notons que le R^2 de la variable « Normes Sociales (NS) Générales » possède également une valeur faible pour les usages « analyse », « prise de décision » et « dialogue interne ». Ces résultats mettent en exergue que la variable latente « délégation » et une partie de la variable latente « normes sociales » **sont peu expliquées par leurs propres variables exogènes**. Il est vraisemblable que les hypothèses visant

[363] Selon les critères de Chin (1998) et Hair *et al*. (2013).

à évaluer les relations entre ces variables latentes et leurs variables exogènes seront peu ou pas significatives. Cela ne signifie pas pour autant que ces variables latentes n'expliquent pas les usages réels. En effet, la variable latente « usage réel », qui est celle que nous cherchons à expliquer avant tout, connaît un R^2 tout à fait satisfaisant, ce qui montre que notre modèle tend à expliquer une part importante des usages réels de l'outil « budget ». La capacité prédictive du statut d'adoption concernant l'outil « budget » est pour sa part plus modérée.

Les données obtenues pour les R^2 des construits sont sensiblement les mêmes pour l'ensemble des outils, ce qui nous permet de poser les affirmations suivantes au sujet de la capacité prédictive de notre modèle théorique :

- La variabilité du construit **attitude est *bien* expliquée** par ses variables antécédentes ( ), entre **60 et 80 %** selon les outils (**moyenne = 70,3 %**) ;
- La variabilité du **contrôle comportemental perçu est *bien* expliquée** par ses variables antécédentes (), entre **50 et 75 %** selon les outils (**moyenne = 64,9 %**) ;
- La variabilité de la **délégation effective est très *mal* expliquée** par ses variables antécedentes (), entre **1 et 20 %** selon les outils (**moyenne = 10,7 %**) ;
- La variabilité de **l'intention d'usage est *modérément* à *bien* expliquée** par ses variables antécédentes (), entre **25 et 75 %** selon l'outil et les usages (**moyenne = 39,5 %**). La variabilité de l'intention d'adoption est bien expliquée, entre **50 et 70 %** selon l'outil (**moyenne = 58,9 %**) ;
- La variabilité de **l'intention de délégation est très *mal* à *modérément* expliquée** par ses variables antécédentes (), entre **0 et 35 %** selon l'outil et les usages (**moyenne = 17,6 %**) ;
- La variabilité de **la norme sociale générale est de *mal* expliquée à *bien* expliquée** par ses variables antécédentes (), entre **10 et 50 %** selon l'outil et les usages (**moyenne = 24,6 %**) ;
- La variabilité des **usages réels est *bien* expliquée** par ses antécédents, entre **40 et 70 %** selon l'outil et les usages (**moyenne = 59,1 %**) tandis que **l'adoption effective est *modérément* expliquée**, entre **25 et 35 %** (**moyenne = 34,7 %**).

R^2 et $R^2_{ajusté}$ des modèles étudiant l'outil « Évaluation et Mesure de l'Activité »

	Adoption		INF		ANA		PdD		DI		LI		AM		DE		LE	
	R^2	$R^2_{aj.}$	R^2	$R^2_{aj.}$	R^2	$R^2_{aj.}$	R^2	$R^2_{aj.}$	R^2	$R^2_{aj.}$	R^2	$R^2_{aj.}$	R^2	$R^2_{aj.}$	R^2	$R^2_{aj.}$	R^2	$R^2_{aj.}$
Attitude	0,802	0,793	0,818	0,809	0,817	0,808	0,817	0,808	0,816	0,808	0,816	0,807	0,817	0,808	0,817	0,806	0,816	0,807
CCP	0,742	0,735	0,744	0,732	0,756	0,744	0,755	0,743	0,750	0,738	0,758	0,746	0,752	0,740	0,756	0,744	0,754	0,742
Délégation			0,182	0,156	0,182	0,156	0,182	0,156	0,185	0,159	0,184	0,158	0,186	0,160	0,183	0,157	0,183	0,157
Int. Usage (Int. Adop.)	0,515	0,508	0,534	0,520	0,632	0,621	0,534	0,520	0,459	0,442	0,349	0,328	0,493	0,477	0,495	0,479	0,516	0,501
Int. de Délégation			0,146	0,133	0,148	0,134	0,148	0,135	0,147	0,134	0,148	0,135	0,147	0,134	0,372	0,362	0,370	0,360
NS "Générale"	0,216	0,148	0,167	0,094	0,139	0,064	0,174	0,102	0,274	0,211	0,363	0,308	0,280	0,217	0,172	0,100	0,281	0,218
Usage réel (Adop. effective)	0,319	0,189	0,676	0,587	0,710	0,631	0,718	0,641	0,757	0,690	0,723	0,647	0,764	0,699	0,557	0,436	0,583	0,469

Tableau 166 : *Coefficient de détermination des comportements d'adoption et d'usage de l'outil « Évaluation et mesure de l'activité »*

Concernant l'outil « Évaluation et Mesure de l'Activité », le constat est sensiblement le même : une faiblesse du R^2 de la variable « délégation » et de la variable « NS Générale » pour certains usages. S'ajoute à cela une faiblesse du R^2 pour la variable latente « intention de délégation ». Le R^2 d'explication des usages réels de l'outil « évaluation et mesure de l'activité » est toujours de très bonne qualité. La capacité prédictive de l'adoption est à nouveau plus faible.

R^2 et $R^2_{ajusté}$ des modèles étudiant l'outil « Évaluation et Mesure de la satisfaction de l'usager »

	Adoption		INF		ANA		PdD		DI		LI		AM		DE		LE	
	R^2	$R^2_{aj.}$	R^2	$R^2_{aj.}$	R^2	$R^2_{aj.}$	R^2	$R^2_{aj.}$	R^2	$R^2_{aj.}$	R^2	$R^2_{aj.}$	R^2	$R^2_{aj.}$	R^2	$R^2_{aj.}$	R^2	$R^2_{aj.}$
Attitude	0,780	0,773	0,689	0,671	0,690	0,672	0,691	0,673	0,690	0,673	0,691	0,673	0,691	0,673	0,691	0,673	0,691	0,673
CCP	0,625	0,618	0,599	0,576	0,617	0,595	0,604	0,581	0,637	0,616	0,640	0,619	0,606	0,584	0,617	0,595	0,616	0,593
Délégation			0,054	0,018	0,051	0,015	0,054	0,018	0,049	0,013	0,049	0,013	0,050	0,014	0,050	0,014	0,050	0,014
Int. Usage (Int. Adop.)	0,628	0,624	0,355	0,331	0,223	0,193	0,290	0,263	0,248	0,220	0,141	0,109	0,383	0,360	0,282	0,255	0,253	0,225
Int. de Délégation			0,006	0,000	0,006	0,000	0,006	0,000	0,006	0,000	0,006	0,000	0,006	0,000	0,006	0,000	0,006	0,000
NS "Générale"	0,241	0,194	0,201	0,152	0,136	0,083	0,286	0,242	0,428	0,393	0,317	0,275	0,215	0,166	0,172	0,121	0,281	0,237
Usage réel (Adop. effective)	0,238	0,137	0,624	0,495	0,508	0,339	0,685	0,577	0,467	0,285	0,397	0,191	0,651	0,532	0,557	0,406	0,583	0,441

Tableau 167 : *Coefficient de détermination des comportements d'adoption et d'usage de l'outil « Évaluation et mesure de la satisfaction »*

Les résultats statistiques concernant les outils d'évaluation et mesure de la satisfaction de l'usager confirment la faiblesse de la qualité de représentation des variables « délégation » et « intention de délégation ». La variable latente « normes sociales » est également faiblement expliquée dans le cadre des usages « analyse » et « dialogue externe ».

R^2 et $R^2_{ajusté}$ des modèles étudiant l'outil « Évaluation et Mesure de l'absentéisme »

	Adoption		INF		ANA		PdD		DI		LI		AM		DE		LE	
	R^2	$R^2_{aj.}$	R^2	$R^2_{aj.}$	R^2	$R^2_{aj.}$	R^2	$R^2_{aj.}$	R^2	$R^2_{aj.}$	R^2	$R^2_{aj.}$	R^2	$R^2_{aj.}$	R^2	$R^2_{aj.}$	R^2	$R^2_{aj.}$
Attitude	0,824	0,818	0,670	0,651	0,672	0,653	0,671	0,652	0,671	0,653	0,671	0,653	0,670	0,652	0,672	0,653	0,673	0,654
CCP	0,528	0,518	0,583	0,559	0,570	0,546	0,585	0,562	0,585	0,561	0,584	0,560	0,590	0,567	0,587	0,564	0,589	0,565
Délégation			0,028	0,000	0,032	0,000	0,022	0,000	0,022	0,000	0,021	0,000	0,020	0,000	0,026	0,000	0,026	0,000
Int. Usage (Int. Adop.)	0,73	0,727	0,427	0,406	0,492	0,473	0,463	0,443	0,521	0,503	0,404	0,382	0,427	0,406	0,259	0,231	0,253	0,225
Int. de Délégation			0,105	0,089	0,127	0,111	0,127	0,111	0,127	0,111	0,126	0,111	0,126	0,110	0,126	0,110	0,125	0,109
NS "Générale"	0,315	0,268	0,229	0,176	0,047	0,000	0,331	0,285	0,420	0,380	0,478	0,442	0,364	0,320	0,205	0,150	0,247	0,195
Usage réel (Adop. effective)	0,456	0,376	0,593	0,457	0,605	0,473	0,350	0,133	0,486	0,315	0,458	0,277	0,597	0,463	0,602	0,469	0,561	0,415

Tableau 168 : *Coefficient de détermination des comportements d'adoption et d'usage de l'outil « Évaluation et mesure de l'absentéisme »*

Les tests statistiques du R^2 et du $R^2_{ajusté}$ mettent également en exergue la faiblesse d'explication de la variable latente « délégation », ainsi que de la variable latente « intention de délégation » (notamment pour les usages de type « information et suivi »). Le construit NS Générale semble être mieux expliqué dans les modèles explicatifs de l'adoption et des usages des outils « absentéisme » et « satisfaction » que dans les modèles explicatifs concernant les outils « budget et suivi budgétaire » et « activité ».

Nous discuterons les résultats de façon plus détaillée à travers la validation ou le rejet des hypothèses.

1.2.4. Capacité prédictive du modèle : Q^2

Un Q^2 nettement supérieur à zéro permet d'affirmer que les variables latentes exogènes à la variable étudiée ont une bonne capacité prédictive de cette dernière. Nous présentons ici les valeurs de Q^2 pour l'ensemble des variables de nature endogène pour les quatre outils de gestion.

Q^2 des modèles étudiant l'outil « Budget et suivi-budgétaire »

	Adopt.	INF	ANA	PdD	DI	LI	AM	DE	LE
Attitude	0,444	0,454	0,454	0,454	0,454	0,454	0,455	0,454	0,454
CCP	0,481	0,471	0,466	0,467	0,471	0,469	0,465	0,462	0,465
Délégation		0,166	0,167	0,167	0,167	0,167	0,169	0,167	0,164
Intention Usage (ou intention d'adoption)	0,483	0,390	0,392	0,433	0,236	0,244	0,269	0,192	0,164
Intention de Délégation		0,370	0,370	0,371	0,371	0,372	0,369	0,370	0,369
NS "Générale"	0,238	0,297	0,159	0,096	0,091	0,223	0,215	0,172	0,281
Usage réel (ou adoption effective)	0,194	0,583	0,481	0,384	0,510	0,412	0,372	0,441	0,239

Tableau 169 : *Pertinence prédictive des modèles visant à expliquer les comportements d'adoption et d'usages de l'outil « Budget et suivi budgétaire »*

Les tests statistiques montrent une relativement bonne capacité prédictive des différentes variables, hormis pour la délégation et pour les normes sociales concernant les usages de type « prise de décision » et « dialogue interne » ainsi que pour l'adoption. La capacité prédictive de l'adoption effective est également relativement faible. Ces résultats viennent confirmer la valeur des R^2.

Q^2 des modèles étudiant l'outil « Évaluation et Mesure de l'activité »

	Adopt.	INF	ANA	PdD	DI	LI	AM	DE	LE
Attitude	0,607	0,630	0,630	0,630	0,629	0,629	0,630	0,629	0,630
CCP	0,638	0,588	0,590	0,592	0,592	0,594	0,594	0,595	0,593
Délégation		0,183	0,178	0,179	0,180	0,180	0,180	0,178	0,180
Intention Usage (ou intention d'adoption)	0,515	0,408	0,522	0,425	0,382	0,272	0,284	0,311	0,310
Intention de Délégation		0,131	0,131	0,131	0,131	0,131	0,131	0,131	0,131
NS "Générale"	0,160	0,167	0,139	0,174	0,275	0,363	0,280	0,150	0,064
Usage réel (ou adoption effective)	0,049	0,509	0,577	0,546	0,605	0,563	0,516	0,335	0,238

Tableau 170 : *Pertinence prédictive des modèles visant à expliquer les comportements d'adoption et d'usages de l'outil « évaluation et mesure de l'activité »*

La capacité prédictive de la délégation, de l'intention de délégation ainsi que d'une partie des normes sociales générales perçues est faible. Cela confirme les résultats obtenus avec les R^2. La capacité prédictive de l'adoption effective est quasi inexistante. Ce déficit explicatif peut être dû à l'oubli de variables explicatives importantes dans notre modèle, mais il peut également souligner que nos items mesurant l'adoption effective ne sont pas adaptés[364]. La capacité prédictive des usages réels est de bonne qualité.

Q^2 des modèles étudiant l'outil « Évaluation et Mesure de la satisfaction »

	Adopt.	INF	ANA	PdD	DI	LI	AM	DE	LE
Attitude	0,585	0,551	0,551	0,551	0,551	0,551	0,551	0,552	0,551
CCP	0,494	0,490	0,490	0,489	0,497	0,500	0,513	0,495	0,504
Délégation		0,051	0,043	0,048	0,047	0,055	0,049	0,048	0,029
Intention Usage (ou intention d'adoption)	0,628	0,200	0,135	0,199	0,152	0,098	0,170	0,152	0,066
Intention de Délégation		0,006	0,006	0,006	0,006	0,006	0,006	0,006	0,006
NS "Générale"	0,141	0,201	0,136	0,286	0,469	0,314	0,268	0,122	0,092
Usage réel (ou adoption effective)	0,223	0,284	0,229	0,270	0,101	0,049	0,239	0,237	0,131

Tableau 171 : *Pertinence prédictive des modèles visant à expliquer les comportements d'adoption et d'usages de l'outil « évaluation et mesure de la satisfaction»*

À nouveau, les tests mettent en lumière la faiblesse de la capacité prédictive de l'intention de délégation et de la délégation effective, ainsi que, dans une moindre mesure, de l'intention d'usage et des normes sociales générales pour certains usages.

Q^2 des modèles étudiant l'outil « Évaluation et Mesure de l'absentéisme »

	Adopt.	INF	ANA	PdD	DI	LI	AM	DE	LE
Attitude	0,642	0,511	0,511	0,511	0,511	0,511	0,510	0,510	0,510
CCP	0,418	0,376	0,369	0,376	0,382	0,382	0,385	0,380	0,379
Délégation		0,024	0,028	0,021	0,019	0,021	0,018	0,020	0,022
Intention Usage (ou intention d'adoption)	0,730	0,251	0,280	0,289	0,348	0,287	0,308	0,200	0,253
Intention de Délégation		0,105	0,105	0,105	0,105	0,105	0,105	0,105	0,105
NS "Générale"	0,315	0,229	0,047	0,331	0,420	0,478	0,364	0,205	0,247
Usage réel (ou adoption effective)	0,197	0,385	0,371	0,228	0,294	0,315	0,396	0,469	0,304

Tableau 172 : *Pertinence prédictive des modèles visant à expliquer les comportements d'adoption et d'usages de l'outil « évaluation et mesure de l'absentéisme »*

[364] L'utilisation d'un item pour partie de nature binaire n'est sans doute pas étrangère au problème.

Dans le cadre des modèles d'évaluation et de mesure de l'absentéisme, ce sont les variables latentes « délégation » et « intention de délégation » dont les variations apparaissent comme faiblement explicitées. Ces résultats sont récurrents et confirment le manque de prédictivité de certaines variables.

Nous revenons maintenant sur l'effet de chacune des variables prédictives sur les variables endogènes « adoption » et « usage ».

1.2.5. Contribution des principaux construits à la valeur du R^2 de l'adoption effective et des usages effectifs : f^2

Au-delà des coefficients de corrélation, l'influence d'une variable explicative sur la variable à expliquer « adoption » ou « usage » peut être mesurée à l'aide du f^2. Sont présentées ici les valeurs pour les quatre outils de gestion et l'ensemble des statuts d'adoption ou d'usage.

f^2 des modèles étudiant l'outil « Budget et suivi budgétaire »

	Adoption	Usages							
		INF	ANA	PdD	DI	LI	AM	DE	LE
Délégation		**0,080**	**0,040**	**0,023**	**0,045**	0,005	0,000	0,000	0,017
Intention d'usage (ou adoption)	0,000 **(a)**	**0,377 (d)**	**0,098**	**0,144**	**0,400**	**0,293**	**0,103**	**0,445**	**0,271**
Fonctions Supports	**0,102 (b)**	0,003	**0,024**	0,014	0,000	0,000	**0,020**	0,000	0,002
Aptitude	0,014	**0,027**	**0,043**	0,000	0,000	**0,023**	0,017	0,000	**0,029**
Qualité de l'outil		**0,207 (c)**	**0,322**	**0,295**	**0,073**	**0,058**	**0,212**	**0,072**	**0,108**
CCP[365]	0,002	0,009	**0,024**	0,007	0,000	0,000	0,011	0,005	**0,026**
Import. Pb. De gestion	**0,046 (b)**	0,003	0,000	0,002	**0,023**	0,012	0,000	0,000	**0,197**
NS Générale	**0,044 (b)**	0,000	**0,054**	0,010	**0,035**	**0,028**	**0,096**	0,005	0,000

x,xxx : faible effet de la variable latente indépendante sur la variable latente dépendante (adoption effective ou usage effectif) : entre 0,02 et 0,15.
x,xxx : effet modéré de la variable latente indépendante sur la variable latente dépendante : entre 0,15 et 0,35.
x,xxx : effet important de la variable latente indépendante sur la variable latente dépendante : supérieur à 0,35.

Tableau 173 : *Contribution des construits à la variance de l'adoption effective et des usages effectifs de l'outil « Budget et suiv budgétaire »*

Les données du tableau se lisent de la façon suivante pour la colonne Adoption :

- **(a)** l'intention d'adoption (0,000) n'explique pas l'adoption effective ;
- **(b)** les fonctions supports (0,102), l'importance perçue de la problématique de gestion (0,046) et les normes sociales générales perçues (0,044) expliquent faiblement l'adoption ;

[365] CCP : Contrôle Comportemental Perçu.

- **(c)** la qualité de l'outil (0,207) explique moyennement les usages de type « information et suivi » ;
- **(d)** l'intention d'usage (0,377) impacte fortement les usages réels de type « information et suivi ».

Les statistiques mettent en exergue que l'adoption n'est pas expliquée par l'intention d'usage. Un tel résultat peut se comprendre du fait du caractère obligatoire de l'outil « budget », rendant l'intention d'adoption ou de non-adoption par le directeur sans importance.
En revanche, de façon générale, les usages sont nettement influencés par l'intention d'usage du directeur, mais également par la qualité de l'outil. Plus modérément, les normes sociales perçues semblent influencer les pratiques. Les résultats seront discutés de façon plus précise dans le cadre de la validation ou du rejet de nos hypothèses.

f^2 des modèles étudiant l'outil « Évaluation et mesure de l'activité »

	Adoption	Usages							
		INF	ANA	PdD	DI	LI	AM	DE	LE
Délégation		0,000	**0,035**	**0,025**	**0,029**	0,004	**0,025**	**0,036**	**0,034**
Intention d'usage (ou adoption)	0,000	**0,512**	**0,824**	**1,311**	**0,761**	**0,592**	**0,517**	**0,356**	**0,064**
Fonctions Supports	**0,034**	**0,059**	0,000	**0,054**	0,016	**0,105**	0,008	0,000	0,018
Aptitude	0,006	0,015	0,000	0,005	**0,029**	0,000	0,000	0,000	0,014
Qualité de l'outil		0,009	0,003	0,000	0,016	**0,022**	0,008	**0,058**	0,000
CCP[366]	0,003	**0,034**	0,007	0,000	0,012	0,004	0,004	0,004	0,008
Import. Pb. De gestion	0,003	0,003	0,010	0,000	**0,025**	**0,025**	**0,038**	0,000	**0,047**
NS Générale	**0,095**	**0,070**	**0,064**	0,000	**0,134**	**0,044**	**0,235**	**0,049**	0,000

(**x,xxx** : faible effet de la variable latente ; **x,xxx** : effet modéré ; **x,xxx** : effet important)

Tableau 174 : *Contribution des construits à la variance de l'adoption effective et des usages effectifs de l'outil « Évaluation et Mesure de l'Activité »*

À nouveau, les tests statistiques mettent en exergue une faible explication du statut d'adoption qui semble ne tenir principalement qu'à des normes sociales. Ils soulignent en revanche l'importance de l'influence de l'intention d'usage sur l'usage effectif. Les usages de l'outil « Évaluation et mesure de l'activité » proviennent donc principalement de la volonté du directeur d'ESMS, hormis pour l'usage légitimation externe, ce qui ne paraît pas surprenant car il s'agit ici d'un usage type *reporting* qui est le plus souvent imposé. Soulignons également un impact faible à modéré des normes sociales concernant la plupart des usages.

[366] CCP : « Contrôle Comportemental Perçu.

f^2 des modèles étudiant l'outil « Évaluation et mesure de la satisfaction »

	Adoption	Usages							
		INF	ANA	PdD	DI	LI	AM	DE	LE
Délégation		0,011	0,005	**0,165**	0,008	0,000	**0,051**	**0,045**	**0,070**
Intention d'usage (ou adoption)	0,008	**0,633**	**0,775**	**0,946**	**0,176**	**0,119**	**0,503**	**0,259**	**0,513**
Fonctions Supports	0,000	0,005	0,000	0,003	0,004	0,000	0,000	**0,022**	0,000
Aptitude	**0,025**	0,005	**0,025**	0,000	**0,021**	0,000	0,007	0,002	0,003
Qualité de l'outil		**0,090**	**0,101**	0,016	0,002	0,015	0,002	**0,086**	0,003
CCP	0,003	0,000	**0,054**	0,006	0,009	0,000	0,054	0,026	0,000
Import. Pb. De gestion	**0,054**	0,008	0,002	0,016	0,006	0,005	0,005	**0,038**	0,005
NS Générale	**0,093**	**0,335**	**0,026**	**0,065**	**0,171**	0,000	0,002	**0,020**	**0,030**

(**x,xxx** : faible effet de la variable latente ; **x,xxx** : effet modéré ; **x,xxx** : effet important)

Tableau 175 : *Contribution des construits à la variance de l'adoption effective et des usages effectifs de l'outil « Évaluation et Mesure de la satisfaction des usagers »*

Les test statistiques concernant l'outil « Évaluation et mesure de la satisfaction » confirment l'importance de l'intention d'usage dans la présence ou non d'un usage effectif. Ils mettent également en exergue une influence pour l'adoption et pour certains usages des normes sociales, de faible (analyse, prise de décision, dialogue externe et légitimation externe) à modérée (information et dialogue interne).

f^2 des modèles étudiant l'outil « Évaluation et mesure de l'absentéisme »

	Adoption	Usages							
		INF	ANA	PdD	DI	LI	AM	DE	LE
Délégation		**0,064**	**0,061**	0,005	0,002	0,013	0,015	0,000	0,016
Intention d'usage (ou adoption)	**0,046**	**0,140**	**0,073**	**0,045**	**0,091**	**0,037**	**0,035**	**0,261**	**0,121**
Fonctions Supports	0,002	**0,025**	0,010	**0,023**	**0,051**	0,017	**0,020**	**0,138**	0,000
Aptitude	**0,026**	0,002	**0,218**	0,003	0,006	0,002	0,000	**0,251**	**0,132**
Qualité de l'outil		**0,187**	**0,035**	**0,152**	**0,076**	**0,083**	**0,141**	**0,513**	**0,200**
CCP[367]	**0,024**	0,012	0,000	0,006	**0,064**	**0,044**	**0,074**	**0,060**	0,000
Import. Pb. De gestion	0,011	**0,123**	**0,084**	0,002	**0,060**	**0,096**	**0,017**	**0,058**	**0,116**
NS Générale	**0,278**	0,004	**0,039**	**0,096**	**0,158**	**0,108**	**0,299**	**0,172**	**0,168**

(**x,xxx** : faible effet de la variable latente ; **x,xxx** : effet modéré ; **x,xxx** : effet important)

Tableau 176 : *Contribution des construits à la variance de l'adoption effective et des usages effectifs de l'outil « Évaluation et Mesure de l'absentéisme »*

[367] CCP : « Contrôle Comportemental Perçu

Les tests statistiques concernant l'outil « Évaluation et mesure de l'absentéisme » mettent en exergue, entre autres, une influence nettement moins prononcée du directeur d'ESMS sur ses propres usages finaux de l'outil. Il existe donc un *gap* important concernant cet outil entre l'usage souhaité par le directeur et l'usage effectif. Cela s'explique sans doute par l'importance des normes sociales autour de cet outil qui contraignent (freinent ou favorisent) les usages voulus par le directeur.
Notons également l'importance de la qualité de l'outillage comme facteur explicatif des usages.

La présentation détaillée des indicateurs permettant le test du modèle structurel nous informe sur la prédictivité des variables explicatives issues du terrain sur les comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion par les directeurs d'ESMS. Une première lecture de ces résultats nous permet de conclure à une prédictivité des usages meilleure que celle de l'adoption. De plus, les variables visant à caractériser l'intention de délégation et la délégation effective semblent avoir un rôle prédictif peu important, voire inexistant. Afin d'avoir une lecture plus complète de ces résultats, nous étudions l'acceptation ou le rejet de nos hypothèses.

Section 2 : Statistiques descriptives et tests des hypothèses

Après une présentation succincte de statistiques descriptives sur les directeurs ayant répondu à notre questionnaire (2.1.), nous développons les statistiques concernant les taux d'adoption et d'usages effectifs des quatre outils étudiés (2.2.) puis nous testons et discutons l'acceptabilité ou le rejet des hypothèses que nous avons formulées précédemment (2.3.).

2.1. Statistiques descriptives des répondants

L'objectif de cette partie est de présenter la nature des répondants afin de mieux cerner les réponses. Les statistiques concernent ici les directeurs, les ESMS et les associations.

Concernant les directeurs

	Min	Max	Moyenne	Médiane
Âge	24	66	50,1	51
Poste de direction depuis (année)	0 (9 mois)	35	10,8	9
Sur ce poste depuis (année)	0	30	5,5	5

Tableau 177 : *Statistiques âge et « temps sur le poste » des directeurs d'ESMS*

Ces statistiques nous enseignent que les directeurs d'ESMS sont plutôt âgés (moyenne : 50,1 ans et médiane 51 ans) et cela malgré le fait que l'expérience moyenne sur un poste de direction soit d'un peu moins de onze ans.
On constate également que la durée moyenne sur un poste de direction est relativement faible (cinq an et demi).

Les statistiques descriptives mettent également en exergue que les répondants sont majoritairement des hommes (60,7 %) :

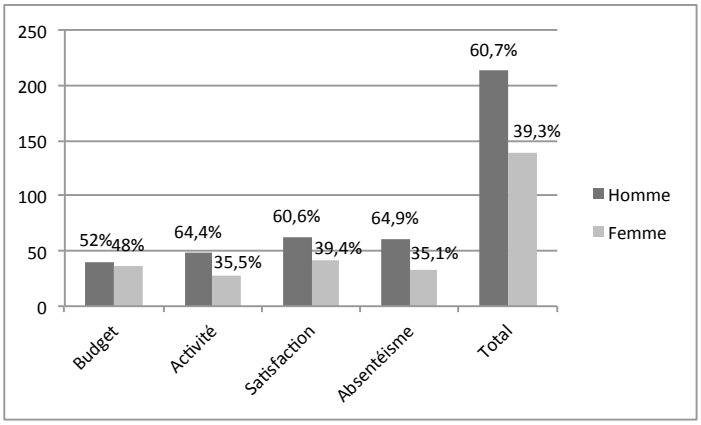


Illustration 88 : *Genre des directeurs d'ESMS*

De plus, il apparaît qu'un peu moins de 70 % des directeurs ont une formation en gestion, ce qui est supérieur à ce que nous avions obtenu dans le cadre de notre phase qualitative (54,5 %) :

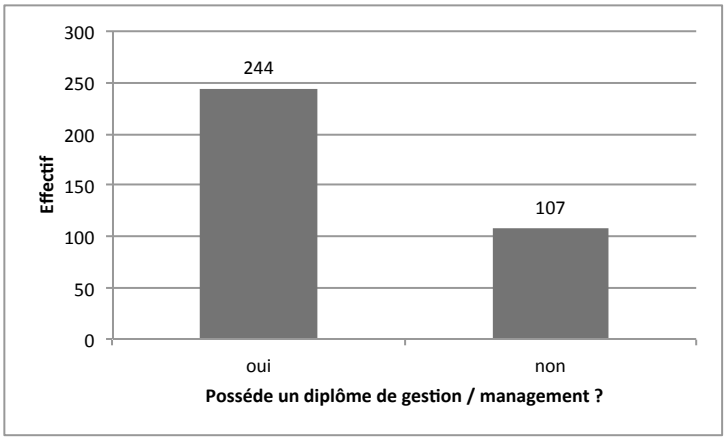


Illustration 89 : *Diplôme gestion / management des directeurs d'ESMS*

Concernant les ESMS

Sur les 351 répondants, 40 « types de direction » différentes sont identifiés. On constate qu'un peu moins de la moitié des directions regroupent des doubles agréments, à savoir deux établissements ou un établissement et un service :

Types d'ESMS			
IME	67	SAVS	4
IME + SESSAD ou SESSD	37	SAVS + SAMSAH	4
SESSAD	33	FO	3
ESAT	25	FAS	2
ITEP	23	IEM + SESSAD	2
FV	19	IMPRO	2
FAM	14	ITEP + SESSAD	2
IEM	14	SAIS	2
CH	13	SAMSAH	2
FH	11	SESSD	2
MAS	10	SSEFIS	2
MAS + FAM	10	SSEFIS + SAFEP	2
ESAT + FV	10	CMPP + SESSAD	1
CMPP	8	FAM + FAS	1
FH + ESAT	7	FH + FAM	1
CAMSP	5	FV + FH	1
FV + FAM	5	IME + FAM	1
IES	5	ITEP + IME	1
SAVS	4	**Total**	**351**

Tableau 178 : *Types d'ESMS dirigés par les directeurs ayant répondu au questionnaire*

Il est aussi possible de distinguer les établissements et services selon le public auxquels ils s'adressent :

	Jeunes	**Adultes**	
*	**Accompagnement médico-social**	**Accompagnement et hébergement médico-social**	**Travail**
Établissements	Institut médico-éducatif (IME) Institut médico-professionnel (IMPRO) Institut d'Éducation Motrice (IEM) Institut d'Éducation Sensorielle (IES) Centre d'Action Médico-Sociale Précoce (CAMSP) Centre Médico-Psycho-Pédagogique (CMPP) Institut Thérapeutique, Éducatif et Pédagogique (ITEP)	Foyer Occupationnel (FO) Foyer d'Hébergement (FH) Foyer de Vie (FV) Foyer d'Accueil Médicalisé (FAM) Foyer d'Accueil Spécialisé (FAS) Maison d'Accueil Spécialisé (MAS)	Établissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT)

Services	Service d'Éducation Spéciale et de Soins à Domicile (SESSAD) Service d'Éducation et de Soins Spécialisés à Domicile (SESSD) Service d'Accompagnement et d'Information pour la Scolarisation (SAIS) Service de Soutien à l'Éducation Familiale et à l'Intégration Scolaire (SSEFIS) Service d'Accompagnement Familial et d'Éducation Précoce (SAFEP)	Service d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS) Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adulte Handicapé (SAMSAH) Centre d'Hébergement (CH)

Tableau 179 : *Types d'ESMS de notre panel selon le public accueilli*

Notre panel est composé d'établissements et de services de taille variée représentatifs des structures du secteur médico-social « handicap » :

	Min	Max	Moyenne	Médiane
Budget des ESMS (millions euros)	0,55	9	3,325	3
Nombre d'ETP	12,7	380	54,8	47
Nombre de personnes accueillies	19	815 (service)	112,5	84

Tableau 180 : *Statistiques « taille ESMS »*

Concernant les associations

Les associations auxquelles appartiennent les ESMS sont aussi variées en taille. Comme nous l'avons présenté dans le cadre de la phase qualitative, une association peut posséder de un à plusieurs établissements ou services (jusqu'à plusieurs centaines) :

	Min	Max	Moyenne	Médiane
Budget de l'association (millions euros)	0,55	681	51,5	35
Nombre de salariés	15	13572	1088	550
Nombre de personnes accueillies	21	30000	2145,6	1000
Nombre d'ESMS dans l'association	1	450	31,9	13,8

Tableau 181 : *Statistiques « taille associations »*

La répartition des associations selon le nombre d'ESMS est la suivante :

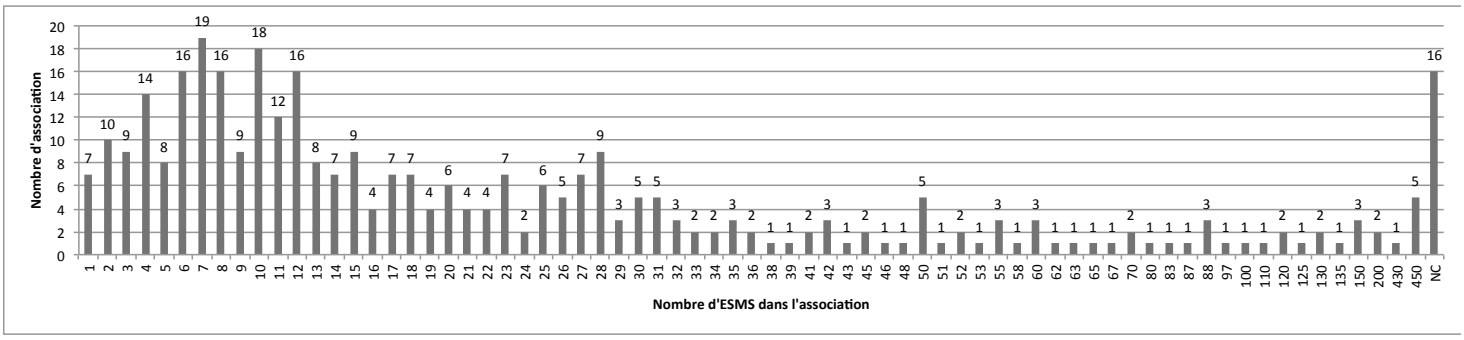


Illustration 90 : *Répartition des associations selon leur nombre d'ESMS*

On constate que la majorité des établissements appartiennent à des associations de petite taille ou de taille moyenne : 62,7 % des ESMS de notre panel appartiennent à des associations comptant au maximum 20 établissements (75,2 % des associations comptent moins de 30 établissements).

2.2. Statistiques descriptives sur les taux d'adoption et les types d'usage des quatre outils de gestion

Nous présentons ici les statistiques d'adoption et d'usage effectif des quatre outils de gestion étudiés. Ces résultats sont ensuite comparés à ceux obtenus dans notre phase qualitative.

Taux d'adoption des outils de gestion

Les taux d'adoption des quatre outils se répartissent de la façon suivante :

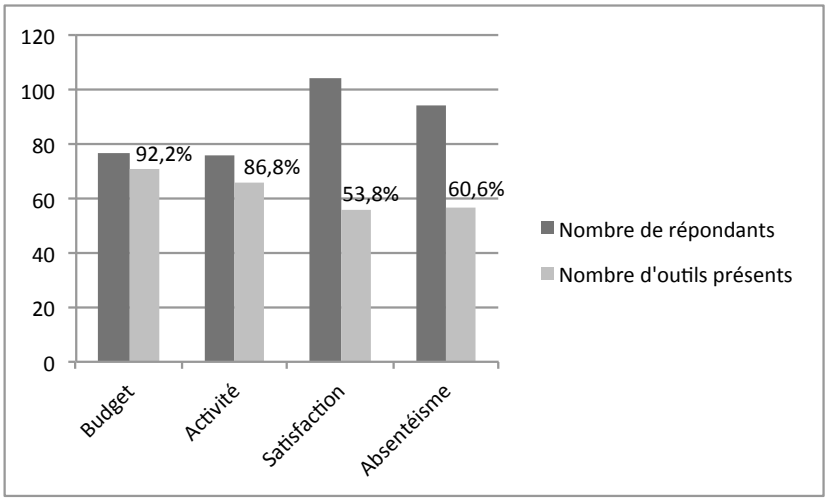


Illustration 91 : *Taux d'adoption des outils « budget », « activité », « satisfaction » et « absentéisme »*

Bien qu'il y ait quelques variations avec les résultats obtenus dans le cadre de la phase qualitative, les tendances semblent confirmées. Ainsi, les outils « budget » et « activité » ont des taux d'adoption

relativement élevés tandis que les outils « satisfaction » et « absentéisme » ont des taux plus modérés :

	« Budget »	« Activité »	« Satisfaction »	« Absentéisme »
Taux d'adoption « phase qualitative »	**96%**	**100%**	**40%**	**64%**
Taux d'adoption « phase quantitative »	**92,2%**	**86,8%**	**53,8%**	**60,6%**

Tableau 182 : *Comparaison taux d'adoption phases qualitative et quantitative*

Il apparaît ainsi que les outils faisant l'objet d'un *reporting* aux autorités de contrôle (budget et activité) sont nettement plus présents que les outils qui ne font l'objet d'aucun *reporting*. Le test de nos hypothèses nous permettra d'éclaircir les raisons de ces adoptions et non-adoptions.

Usages des outils de gestion

Nous présentons ici les usages mis en exergue par le biais de notre phase quantitative et nous les discutons au regard des résultats obtenus lors de notre phase qualitative.

1. **Usage de l'outil « budget et suivi budgétaire »**

Les usages effectifs de l'outil budgétaire se répartissent de la façon suivante (réponse à la question : « ***J'utilise l'outil budget et suivi budgétaire pour…*** ») :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
du suivi de l'information	**1 (1,4%)**	**3 (4,2%)**	**5 (7,0%)**	**9 (12,7%)**	**24 (33,8%)**	**29 (40,8%)**
analyser	**3 (4,2%)**	**2 (2,8%)**	**5 (7,0%)**	**12 (16,9%)**	**24 (33,8%)**	**25 (35,2%)**
prendre des décisions	**3 (4.2%)**	**1 (1,4%)**	**9 (12,7%)**	**14 (19,7%)**	**20 (28,2%)**	**24 (33,8%)**
dialoguer en interne	**5 (7,0%)**	**4 (5,6%)**	**14 (19,7%)**	**20 (28,2%)**	**11 (15,5%)**	**17 (23,9%)**
me légitimer en interne	**4 (5,6%)**	**3 (4,2%)**	**15 (21,1%)**	**21 (29,6%)**	**12 (16,9%)**	**16 (22,5%)**
accompagner la mutation	**2 (2,8%)**	**6 (8,5%)**	**14 (19,7%)**	**15 (21,2%)**	**14 (19,7%)**	**20 (28,2%)**
dialoguer en externe	**2 (2,8%)**	**4 (5,6%)**	**8 (11,3%)**	**21 (29,6%)**	**15 (21,1%)**	**21 (29,6)**
me légitimer en externe	**2 (2,8%)**	**3 (4,2%)**	**4 (5,6%)**	**22 (31,0%)**	**17 (23,9%)**	**23 (32,4%)**
	Tendance au « non-usage » Taux moyen : 21,5%			**Tendance à l'usage** Taux moyen : 78,5%		

Tableau 183 : *Répartition des usages de l'outil budgétaire sur un panel de 71 individus*

Pour l'outil « budget et suivi budgétaire », selon les usages, c'est entre 12,7 % (usage *suivi et information*) et 32,4 % des directeurs (usage *dialogue interne*) qui déclarent ne pas utiliser l'outil.

La fréquence moyenne pour chacun des usages est la suivante :

	Jamais	< 1 / an	1 / an	2 / an	1 / trimestre	1 / mois	1 / semaine ou plus
du suivi de l'information	**2 (2,8%)**	**1 (1,4%)**	**0 (0,0%)**	**8 (11,3%)**	**18 (25,4%)**	**31 (43,7%)**	**11 (15,5%)**
analyser	**4 (5,6%)**	**1 (1,4%)**	**0 (0,0%)**	**11 (15,5%)**	**15 (21,1%)**	**30 (42,3%)**	**10 (14,1%)**
prendre des décisions	**4 (5,6%)**	**1 (1,4%)**	**1 (1,4%)**	**12 (16,9%)**	**21 (29,6%)**	**19 (26,8%)**	**13 (18,3%)**
dialoguer en interne	**7 (9,9%)**	**2 (2,8%)**	**12 (16,9%)**	**19 (26,8%)**	**14 (19,7%)**	**13 (18,3%)**	**4 (5,6%)**
me légitimer en interne	**5 (7,0%)**	**2 (2,8%)**	**11 (15,5%)**	**21 (29,6%)**	**10 (14,1%)**	**18 (25,4%)**	**4 (5,6%)**
accompagner la mutation	**5 (7,0%)**	**11 (15,5%)**	**19 (26,8%)**	**13 (18,3%)**	**16 (22,5%)**	**7 (9,9%)**	**0 (0,0%)**
dialoguer en externe	**5 (7,0%)**	**2 (2,8%)**	**19 (26,8%)**	**24 (33,8%)**	**8 (11,3%)**	**13 (18,4%)**	**0 (0,0%)**
me légitimer en externe	**4 (5,6%)**	**3 (4,2%)**	**23 (32,4%)**	**24 (33,8%)**	**9 (12,7%)**	**7 (9,9%)**	**1 (1,4%)**

Tableau 184 : *Répartition des fréquences d'usage sur un panel de 71 individus*

Sur cette base, nous pouvons comparer les taux d'usages de l'outil « budget et suivi budgétaire » avec ce que nous avons mis en exergue dans la phase qualitative (phase qualitative : n=25 ; phase quantitative n=77)[368] :

	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Accompagnement de la mutation / apprentissage	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / légitimation externe
Phase qualitative	96%	64%	68%	36%	0%	0%	28%	56%
Phase quantitative	81%	79%	75%	62%	64%	74%	81%	64%

Tableau 185 : *Comparaison taux des usages « budget » phases qualitative et quantitative*

Les résultats sont sensiblements différents concernant notamment les usages de type « dialogue interne », « légitimation externe », « dialogue externe » et « accompagnement de la mutation ». Cette variation peut s'expliquer par l'importance de l'avis « plutôt d'accord » pour ces usages (> à 30 %) qui montre que les individus ne sont pas franchement convaincus par leur statut d'utilisateur, et ce d'autant plus qu'ils peuvent avoir tendance à enjoliver leurs pratiques. Les fréquences d'usages pour une grande partie comprises entre « une fois par an » et « deux fois par an » confirment cette situation (fréquence d'usage relativement faible pour un outil budgétaire).

2. Usage de l'outil « mesure et évaluation de l'activité »

[368] 81 % = (9 + 24 + 29) / 77

Les usages effectifs en réponse à la question : « ***J'utilise l'outil de type mesure et évaluation de l'activité pour…*** », sont les suivants :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
du suivi, de l'information	**0 (0,0%)**	**2 (3,0%)**	**3 (4,5%)**	**9 (13,6%)**	**24 (36,4%)**	**28 (42,4%)**
analyser	**2 (3,0%)**	**1 (1,5%)**	**4 (6,1%)**	**16 (24,2%)**	**20 (30,3%)**	**23 (34,8%)**
prendre des décision	**2 (3,0%)**	**1 (1,5%)**	**10 (15,1%)**	**10 (15,1%)**	**20 (30,3%)**	**23 (34,8%)**
dialoguer en interne	**4 (6,1%)**	**4 (6,1%)**	**18 (27,7%)**	**12 (18,2%)**	**13 (19,7%)**	**15 (22,7%)**
me légitimer en interne	**4 (6,1%)**	**5 (7,6%)**	**14 (21,2%)**	**10 (15,1%)**	**17 (25,8%)**	**16 (24,2%)**
accompagner la mutation	**1 (1,5%)**	**3 (4,5%)**	**15 (22,7%)**	**11 (16,7%)**	**20 (30,3%)**	**16 (24,2%)**
dialoguer en externe	**0 (0,0%)**	**1 (1,5%)**	**13 (19,7%)**	**15 (22,7%)**	**18 (27,3%)**	**19 (28,8%)**
me légitimer en externe	**0 (0,0%)**	**4 (6,1%)**	**3 (4,5%)**	**16 (24,2%)**	**19 (28,8%)**	**24 (36,4%)**
	Tendance au « non-usage » Taux moyen : 21,6%			**Tendance à l'usage** Taux moyen : 78,4%		

Tableau 186 : *Répartition des usages de l'outil mesure et évaluation de l'activité (n=66)*

Pour l'outil « évaluation et mesure de l'activité », selon les usages, c'est entre 7,6 % (usage *suivi et information*) et 39,4 % des directeurs (usage *dialogue interne*) qui déclarent ne pas utiliser l'outil.

La fréquence moyenne pour chacun des usages est la suivante :

	Jamais	< 1 / an	1 / an	2 / an	1 / trimestre	1 / mois	1 / semaine ou plus
du suivi de l'information	**0 (0,0%)**	**0 (0,0%**	**4 (6,1%)**	**3 (4,5%)**	**11 (16,7%)**	**43 (65,2%)**	**5 (7,6%)**
analyser	**3 (4,5%)**	**3 (4,5%)**	**2 (3,0%)**	**4 (6,1%)**	**18 (27,3%)**	**32 (48,5%)**	**4 (6,1%)**
prendre des décisions	**3 (4,5%)**	**2 (3,0%)**	**6 (9,1%)**	**10 (15,2%)**	**17 (25,8%)**	**27 (40,9%)**	**1 (1,5%)**
dialoguer en interne	**8 (12,1%)**	**1 (1,5%)**	**11 (16,7%)**	**11 (16,7%)**	**24 (36,4%)**	**7 (10,6%)**	**4 (6,1%)**
me légitimer en interne	**7 (10,6%)**	**3 (4,5%)**	**7 (10,6%)**	**12 (18,2%)**	**27 (40,9%)**	**8 (12,1%)**	**2 (3,0%)**
accompagner la mutation	**3 (4,5%)**	**12 (18,2%)**	**23 (34,8%)**	**13 (19,7%)**	**9 (13,6%)**	**5 (7,6%)**	**1 (1,5%)**
dialoguer en externe	**1 (1,5%)**	**1 (1,5%)**	**25 (37,9%)**	**25 (37,9%)**	**11 (16,7%)**	**3 (4,5%)**	**0 (0,0%)**
me légitimer en externe	**4 (6,1%)**	**3 (4,5%)**	**16 (24,2%)**	**19 (28,8%)**	**17 (25,8%)**	**7 (10,6%)**	**0 (0,0%)**

Tableau 187 : *Répartition des fréquences d'usage des outils « activité » sur un panel de 66 individus*

Sur la base de ces résultats, nous pouvons comparer les taux d'usages de l'outil mis en exergue dans nos phases qualitative (n=25) et quantitative (n=76) :

	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Accompagnement de la mutation / apprentissage	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / légitimation externe
Phase qualitative	80%	52%	36%	36%	0%	4%	16%	64%
Phase quantitative	80%	78%	70%	53%	57%	62%	68%	78%

Tableau 188 : *Comparaison des usages « activité » phases qualitative et quantitative*

Là encore, les différences sont importantes entre les résultats de nos deux phases. Cependant, le même constat peut être dressé quant à la faiblesse de certaines fréquences d'usage (une fois par an ou deux fois par an) qui peuvent questionner sur l'effectivité de l'usage.

3. Usage de l'outil « mesure et évaluation de la satisfaction »

Les usages effectifs en réponse à la question : « ***J'utilise l'outil de type mesure et évaluation de la satisfaction pour…*** », sont les suivants :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
du suivi, de l'information	**0 (0,0%)**	**5 (8,9%)**	**5 (8,9%)**	**13 (23,2%)**	**22 (39,3%)**	**11 (19,6%)**
analyser	**0 (0,0%)**	**2 (3,6%)**	**4 (7,1%)**	**13 (23,2%)**	**27 (48,2%)**	**10 (17,9%)**
prendre des décisions	**1 (1,8%)**	**3 (5,4%)**	**10 (17,9%)**	**10 (17,9%)**	**26 (46,4%)**	**6 (10,7%)**
dialoguer en interne	**1 (1,8%)**	**4 (7,1%)**	**12 (18,2%)**	**8 (12,0%)**	**25 (44,6%)**	**6 (10,7%)**
me légitimer en interne	**2 (3,6%)**	**8 (14,3%)**	**13 (19,7%)**	**7 (10,6%)**	**23 (41,1%)**	**3 (5,4%)**
accompagner la mutation	**0 (0,0%)**	**5 (8,9%)**	**10 (17,9%)**	**10 (17,9%)**	**27 (48,2%)**	**4 (7,1%)**
dialoguer en externe	**0 (0,0%)**	**4 (7,1%)**	**3 (5,4%)**	**17 (30,4%)**	**27 (48,2%)**	**5 (8,9%)**
me légitimer en externe	**0 (0,0%)**	**6 (10,7%)**	**9 (16,1%)**	**14 (25%)**	**22 (39,3%)**	**5 (8,9%)**
	Tendance au « non-usage » Taux moyen : 23,9%			**Tendance à l'usage** Taux moyen : 76,1%		

Tableau 189 : *Répartition des usages de l'outil mesure et évaluation de la satisfaction (n=56)*

Pour l'outil « évaluation et mesure de la satisfaction », selon les usages, c'est entre 10,7 % (usage *analyse*) et 41 % des directeurs (usage *légitimation interne*) qui déclarent ne pas utiliser l'outil.

La fréquence moyenne pour chacun des usages est la suivante :

	Jamais	< 1 / an	1 / an	2 / an	1 / trimestre	1 / mois	1 / semaine ou plus
du suivi de l'information	**5 (8,9%)**	**12 (21,4%)**	**20 (35,7%)**	**4 (7,1%)**	**7 (12,5%)**	**7 (12,5%)**	**1 (1,8%)**
analyser	**4 (7,1%)**	**10 (17,9%)**	**22 (39,3%)**	**3 (5,4%)**	**9 (16,1%)**	**7 (12,5%)**	**1 (1,8%)**
prendre des décisions	**5 (8,9%)**	**12 (21,4%)**	**18 (32,1%)**	**5 (8,9%)**	**8 (14,3%)**	**8 (14,3%)**	**0 (0,0%)**
dialoguer en interne	**5 (8,9%)**	**12 (21,4%)**	**16 (28,6%)**	**5 (8,9%)**	**9 (16,1%)**	**8 (14,3%)**	**1 (1,8%)**
me légitimer en interne	**8 (14,3%)**	**10 (17,9%)**	**16 (28,6%)**	**3 (5,4%)**	**11 (19,6%)**	**7 (12,5%)**	**1 (1,8%)**
accompagner la mutation	**5 (8,9%)**	**14 (25,0%)**	**19 (33,9%)**	**6 (10,7%)**	**8 (14,3%)**	**4 (7,1%)**	**0 (0,0%)**
dialoguer en externe	**6 (10,7%)**	**9 (16,1%)**	**23 (41,1%)**	**8 (14,3%)**	**7 (12,5%)**	**3 (5,4%)**	**0 (0,0%)**
me légitimer en externe	**8 (14,3%)**	**9 (16,1%)**	**23 (41,1%)**	**6 (10,7%)**	**6 (10,7%)**	**4 (7,1%)**	**0 (0,0%)**

Tableau 190 : *Répartition des fréquences d'usage des outils « satisfaction » sur un panel de 56 individus*

Sur la base de ces résultats, nous pouvons comparer les taux d'usages de l'outil mis en exergue dans nos phases qualitative (n=25) et quantitative (n=104) :

	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Accompagnement de la mutation / apprentissage	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / légitimation externe
Phase qualitative	32%	32%	28%	24%	0%	0%	12%	8%
Phase quantitative	45%	47%	37%	38%	32%	47%	39%	39%

Tableau 191 : *Comparaison des usages « satisfaction » phases qualitative et quantitative*

Des divergences apparaissent concernant les usages « légitimation interne », « dialogue externe », « légitimation externe » et « accompagnement de la mutation ». Cependant, là encore, que penser d'un usage effectif coté « d'accord » ou « tout à fait d'accord », mais qui a lieu moins d'une fois par an comme cela est le cas pour 20 à 25 % des usages ? Nous touchons ici aux limites du déclaratif par questionnaire qui ne nous permet pas d'approfondir les pratiques effectives. Soulignons cependant que, du fait d'une faible adoption, la tendance à un faible usage de l'outil est confirmée.

4. Usage de l'outil « mesure et évaluation de l'absentéisme »

Les usages effectifs en réponse à la question : « ***J'utilise l'outil de type mesure et évaluation de l'absentéisme pour…*** », sont les suivants :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
du suivi, de l'information	**0 (0,0%)**	**6 (10,5%)**	**9 (15,7%)**	**10 (17,5%)**	**19 (33,3%)**	**13 (22,8%)**
analyser	**1 (1,8%)**	**1 (1,8%)**	**11 (19,3%)**	**10 (17,5%)**	**24 (42,1)**	**10 (17,5%)**
prendre des décisions	**3 (5,3%)**	**2 (3,5%)**	**17 (29,8%)**	**9 (15,8%)**	**16 (28,1%)**	**10 (17,5%)**
dialoguer en interne	**4 (7,0%)**	**2 (3,5%)**	**18 (31,6%)**	**8 (14,0%)**	**15 (26,3%)**	**10 (17,5%)**
me légitimer en interne	**3 (5,3%)**	**5 (8,8%)**	**18 (31,6%)**	**10 (17,5%)**	**13 (22,8%)**	**8 (14,0%)**
accompagner la mutation	**3 (5,3%)**	**5 (8,8%)**	**14 (24,6%)**	**10 (17,5%)**	**14 (24,6%)**	**11 (19,3%)**
dialoguer en externe	**6 (10,5)**	**5 (8,8%)**	**20 (35,1%)**	**8 (14,0%)**	**13 (22,8%)**	**5 (8,8%)**
me légitimer en externe	**6 (10,5%)**	**2 (3,5%)**	**16 (28,1%)**	**11 (19,3%)**	**18 (31,6%)**	**4 (7,0%)**
	Tendance au « non usage » Taux moyen : 38,8%			**Tendance à l'usage** Taux moyen : 61,2%		

Tableau 192 : *Répartition des usages de l'outil mesure et évaluation de l'absentéisme (n=56)*

Selon les usages, l'outil « absentéisme » n'est pas utilisé par 26,2 % (usage *suivi et information*) à 54,4 % (usage *dialogue externe*) des directeurs d'ESMS.

La fréquence moyenne pour chacun des usages est la suivante :

	Jamais	< 1 / an	1 / an	2 / an	1 / trimestre	1 / mois	1 / semaine ou plus
du suivi de l'information	**0 (0,0%)**	**6 (10,5%)**	**10 (17,5%)**	**11 (19,3%)**	**7 (12,3%)**	**17 (29,8%)**	**6 (10,5%)**
analyser	**0 (0,0%)**	**6 (10,5%)**	**9 (15,8%)**	**10 (17,5%)**	**13 (22,8%)**	**14 (24,6%)**	**5 (8,8%)**
prendre des décisions	**3 (5,3%)**	**3 (5,3%)**	**20 (35,1%)**	**10 (17,5%)**	**7 (12,3%)**	**9 (15,8%)**	**5 (8,8%)**
dialoguer en interne	**6 (10,5%)**	**6 (10,5%)**	**20 (35,1%)**	**6 (10,5%)**	**9 (15,8%)**	**8 (14,0%)**	**2 (3,5%)**
me légitimer en interne	**10 (17,5%)**	**4 (7,0%)**	**18 (31,6%)**	**6 (10,5%)**	**12 (21,1%)**	**3 (5,3%)**	**4 (7,0%)**
accompagner la mutation	**7 (12,3%)**	**7 (12,3%)**	**28 (49,1%)**	**8 (14,0%)**	**3 (5,3%)**	**3 (5,3%)**	**1 (1,8%)**
dialoguer en externe	**11 (19,3%)**	**3 (5,3%)**	**29 (50,9%)**	**7 (12,3%)**	**3 (5,3%)**	**4 (7,0%)**	**0 (0,0%)**
me légitimer en externe	**11 (19,3%)**	**2 (3,5%**	**32 (56,1%)**	**3 (5,3%)**	**3 (5,3%)**	**6 (10,5%)**	**0 (0,0%)**

Tableau 193 : *Répartition des fréquences d'usage des outils « absentéisme » sur un panel de 56 individus*

La fréquence d'usage pour l'outil « absentéisme » la plus déclarée est « une fois par an », ce qui tend à confirmer un usage peu important de l'outil.

Sur la base de ces résultats, nous pouvons comparer les taux d'usages de l'outil mis en exergue dans nos phases qualitative (n=25) et quantitative (n=94) :

	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Accompagnement de la mutation / apprentissage	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / légitimation externe
Phase qualitative	48%	32%	28%	28%	0%	0%	8%	0%
Phase quantitative	45%	47%	37%	35%	33%	37%	35%	28%

Tableau 194 : *Comparaison des usages « absentéisme » phases qualitative et quantitative*

Ces statistiques mettent en exergue des différences dans les comportements d'adoption et d'usages. En effet, il apparaît que 15 à 25 % des individus qui possèdent l'outil ne l'utilisent pas ou peu. En intégrant les non-adoptants, c'est entre 20 et 70 % des individus (selon l'outil et le type d'usage) qui n'utilisent pas l'outil.

Au-delà des chiffres, de façon générale, c'est la diversité des pratiques qui est constatée : pour tous les outils, tous les usages trouvent des représentants du « non-usage » (déclaratif de non-usage et fréquence nulle ou faible) jusqu'à l'usage total (déclaratif d'usage avec fréquence forte).

C'est pour tenter d'expliquer ces divergences que nous avons précédemment posé des hypothèses sur les facteurs impactant les usages. Nous revenons maintenant sur les résultats de ces hypothèses (2.3.).

2.3. Test et discussion des hypothèses à visée explicative

Dans le cadre de cette partie, nous revenons sur l'ensemble des hypothèses soulevées précédemment. Au-delà du rôle confirmatoire de notre modèle théorique, cette « batterie d'hypothèses » peut être abordée comme une base documentaire sur les facteurs explicatifs des comportements d'adoption ou d'usage des outils de gestion par les directeurs d'ESMS, dans laquelle tout individu peut « piocher » le résultat d'une relation ou la valeur d'un construit qui l'intéresse plus particulièrement. Aussi, bien que les hypothèses soient nombreuses, elles peuvent être abordées individuellement par tout manager ou plus généralement tout lecteur, selon l'outil et la variable explicative qui l'intéressent.

Les hypothèses sont ici traitées dans leur ordre de formulation[369].

[369] Pour une lecture plus aisée des variables et relations testées, le lecteur peut avoir recours au modèle théorique mis à sa disposition sur une feuille volante au niveau de la deuxième de couverture.

2.3.1. Les hypothèses relatives au construit « attitude » du directeur

Nous testons tout d'abord l'impact des variables antécédentes à l'attitude : l'aptitude, l'utilité perçue et la compatibilité.

Lien entre aptitude et attitude et variabilité de l'aptitude selon l'outil de gestion (Ha)

Nous testons ici le lien entre aptitude et attitude sur les quatre outils de gestion.

Hypothèse	Statut de l'hypothèse	Test de l'hypothèse
Hg[370]: **Aptitude -> Attitude** : *L'aptitude perçue du directeur (auto-aptitude) influence positivement son attitude vis-à-vis de l'outillage de gestion*	**Rejetée** Variable selon l'outil	Sous-hypothèse par outil
H0 Budget : Aptitude -> Attitude : *L'aptitude perçue du directeur influence positivement son attitude vis-à-vis de l'outil « Budget et Suivi Budgétaire »*	**Acceptée** (significatif 10%)	Adoption : Coef. du chemin : 0,207 et T : 2,735 Usage : Coef. du chemin : de 0,171 à 0,175 et T de 1,735 à 1,858
H0 Activité: Aptitude -> Attitude : *L'aptitude perçue du directeur influence positivement son attitude vis-à-vis de l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité»*	**Rejetée** (non significatif pour les usages)	Adoption : Coef. du chemin : 0,109 et T : 2,154 Usage : Coef. du chemin : de 0,099 à 0,108 et T de 1,437 à 1,627
H0 Satisfaction: Aptitude -> Attitude : *L'aptitude perçue du directeur influence positivement son attitude vis-à-vis de l'outil « Mesure et Évaluation de la Satisfaction »*	**Rejetée** (non significatif)	Adoption : Coef. du chemin : 0,066 et T : 1,024 Usage : Coef. du chemin : de 0,137 à 0,141 et T de 1,384 à 1,609
H0 Absentéisme: Aptitude -> Attitude : *L'aptitude perçue du directeur influence positivement son attitude vis-à-vis de l'outil « Mesure et Évaluation de l'absentéisme »*	**Rejetée** (non significatif)	Adoption : Coef. du chemin : 0,057 et T : 1,044 Usage : Coef. du chemin : de 0,037 à 0,070 et T de 0,138 à 0,398

Contrairement à notre hypothèse générale, il apparaît qu'une auto-aptitude (*self-efficacy*) perçue comme forte par le directeur d'ESMS ne contribue pas significativement à la définition d'une attitude positive du directeur envers l'outil.

Cette situation peut s'expliquer de deux façons. Tout d'abord, le fait que l'aptitude n'impacte pas nécessairement l'attitude envers l'outil laisse à penser que le sens porté par l'outil, son acceptabilité sociale (Nielsen, 1993 ; Dreveton, 2012) joue un rôle important dans la définition d'une attitude positive envers l'outil. De plus, le faible impact de l'aptitude peut s'expliquer par le fait que, sur les quatre outils étudiés, un seul nécessite véritablement des compétences pour être compris et utilisé : le budget et son suivi budgétaire. Cet outil nécessite de maîtriser les comptes et opérations comptables ainsi qu'un minimum de connaissances gestionnaires. Les autres outils étudiés, qu'il s'agisse d'un taux d'occupation, d'un taux de satisfaction ou d'un taux d'absentéisme, peuvent être lus

[370] Les hypothèses de type « Hg » ne peuvent être testées directement à partir des données empiriques. Il s'agit d'hypothèses générales validées ou rejetées selon le résultat de sous-hypothèses testées pour leur part directement à partir de données empiriques.

par tout un chacun sans difficulté. L'aptitude sur ces outils est donc toujours perçue comme forte contrairement à l'outil budgétaire.

Le test des hypothèses suivantes confirme cette situation.

Hypothèse	Statut de l'hypothèse	Test de l'hypothèse
$H_{0\,:\,\text{Aptitude}}$: *L'aptitude perçue du directeur (auto-aptitude) est équivalente pour les quatre outils de gestion*	**Rejetée**	**Moyenne aptitude par outil :** Budget : 4,37, Activité : 4,92, Satisfaction : 4,72, Absentéisme : 4,69 **Test de Kruskal-Wallis : Rejet de H_0 [371]:** p-value < 0,009. Les différences d'aptitude sont significatives notamment entre les outils « budget » et « activité ».
$H_{1\,:\,\text{Aptitude}}$: *L'aptitude perçue du directeur (auto-aptitude) varie selon l'outillage de gestion*	**Acceptée** (significatif 1%)	

L'étude des réponses fournies par les directeurs d'ESMS sur leur aptitude à l'adoption et à l'usage des outils de gestion nous permet de valider l'hypothèse suivante[335] :

- **$H_{1\,\text{Budget : Aptitude}}$:** *L'outil « Budget et Suivi Budgétaire » est l'outil dont les directeurs se sentent le moins aptes à l'adoption et à l'utilisation.*

Le tableau suivant fournit les informations nécessaires à la validation de cette hypothèse. Les directeurs se jugent aptes à utiliser l'outil budgétaire dans 71,9 % des cas (score le plus faible des outils), tandis qu'ils se jugent aptes à utiliser un outil de « mesure et évaluation de l'activité » dans 92,1 % des cas (score le plus élevé des outils). La perception de maîtrise de cet outil n'est pas surprenante car la récolte des données et les méthodes de calcul et d'interprétation sont peu discutables contrairement aux indicateurs de satisfaction ou d'absentéisme, et le savoir technique nécessaire est quasi inutile comparativement à l'outil « budget ».

[371] Pour plus de détails, le lecteur pourra consulter l'annexe 46.

Outil		Codage (niveau d'aptitude perçue)	Variables de mesure de l'Aptitude (fréquence réponse)			Total		Perception aptitude *versus* Non-aptitude
			Aptitude_1	Aptitude_2	Aptitude_3	Fréquence	%	
BUDGET	forte	6	11	13	36	60	26%	Directeur se perçoit apte : 71,9%
		5	19	15	21	55	23,8%	
		4	23	20	8	51	22,1%	
	faible	3	14	23	10	47	20,3%	Directeur ne se perçoit pas apte : 28,1%
		2	6	4	2	12	5,2%	
		1	4	2	0	6	2,6%	
	Moyenne des réponses codées : 4,37 (échelle de 1 à 6)							
ACTIVITÉ	forte	6	6	17	29	83	36,4%	Directeur se perçoit apte : 92,1%
		5	5	22	20	68	29,8%	
		4	4	30	18	59	25,9%	
	faible	3	3	5	6	12	5,3%	Directeur ne se perçoit pas apte : 7,9%
		2	2	2	3	5	2,2%	
		1	1	0	0	1	0,4%	
	Moyenne des réponses codées : 4,92 (échelle de 1 à 6)							
SATISFACTION	forte	6	16	19	44	79	25,3%	Directeur se perçoit apte : 87,2%
		5	31	41	43	115	36,9%	
		4	37	26	15	78	25,0%	
	faible	3	17	14	2	33	10,6%	Directeur ne se perçoit pas apte : 12,8%
		2	2	4	0	6	1,9%	
		1	1	0	0	1	0,3%	
	Moyenne des réponses codées : 4,72 (échelle de 1 à 6)							
ABSENTÉISME	forte	6	8	26	39	73	25,9%	Directeur se perçoit apte : 87,9%
		5	30	38	34	102	36,2%	
		4	32	24	17	73	25,9%	
	faible	3	10	4	4	18	6,4%	Directeur ne se perçoit pas apte : 12,1%
		2	11	2	0	13	4,6%	
		1	3	0	0	3	1,1%	
	Moyenne des réponses codées : 4,69 (échelle de 1 à 6)							

Tableau 195 : *Différence d'aptitude perçue des directeurs selon l'outil de gestion*

Notons ici que, bien que les directeurs s'estiment plus aptes à utiliser certains outils de gestion que d'autres, l'aptitude à l'adoption et à l'usage des outils de gestion est nettement positive (moyenne minimum 4,37). De tels résultats peuvent amener à penser que l'attitude plus ou moins positive des directeurs d'ESMS vis-à-vis de l'outillage de gestion ne réside pas pour l'essentiel dans leur capacité à utiliser l'outil et dans leur niveau de compétence gestionnaire, mais plutôt dans un rapport de sens et de valeur autour de l'outillage. Les hypothèses suivantes doivent nous permettre d'éclaircir ce point.

Lien entre utilité perçue et attitude et variabilité de l'utilité perçue selon l'outil **(Hb)**

Nous testons ici l'impact de l'utilité perçue de l'outil par le directeur sur sa propre attitude envers l'outil.

Hypothèse	Statut de l'hypothèse	Test de l'hypothèse
Hg : Utilité Perçue -> Attitude : *L'utilité perçue des outils par le directeur influence positivement son attitude vis-à-vis de l'outillage de gestion*	**Acceptée**	Sous-hypothèse par outil
H0 Budget : Utilité Perçue -> Attitude : *L'utilité perçue de l'outil « Budget et Suivi Budgétaire » influence positivement l'attitude vis-à-vis de ce dernier*	**Acceptée** (significatif 1%)	**Adoption** : Coef. du chemin : 0,595 et T-Test : 4,586 **Usage** : Coef. du chemin : de 0,566 à 0,571 et T-Test de 4,173 à 4,530
H0 Activité : Utilité Perçue -> Attitude : *L'utilité perçue de l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité » influence positivement l'attitude vis-à-vis de ce dernier*	**Acceptée** (significatif 1%)	**Adoption** : Coef. du chemin : 0,442 et T : 3,545 **Usage** : Coef. du chemin : de 0,375 à 0,381 et T de 2,612 à 2,866
H0 Satisfaction : Utilité Perçue -> Attitude : *L'utilité perçue de l'outil « Mesure et Évaluation de la satisfaction » influence positivement l'attitude vis-à-vis de ce dernier*	**Acceptée** (significatif 1%)	**Adoption** : Coef. du chemin : 0,611 et T-test : 5,775 **Usage** : Coef. du chemin : de 0,661 à 0,665 et T-Test de 4,640 à 5,356
H0 Absentéisme : Utilité Perçue -> Attitude : *L'utilité perçue de l'outil « Mesure et Évaluation de l'absentéisme » influence positivement l'attitude vis-à-vis de ce dernier*	**Acceptée** (significatif 5%)	**Adoption** : Coef. du chemin : 0,431 et T-Test : 3,055 **Usage** : Coef. du chemin : de 0,433 à 0,449 et T-Test de 1,980 à 2,223

Pour l'ensemble des outils, l'utilité perçue contribue significativement à la création d'une attitude favorable envers l'outillage. Ce résultat confirme la nécessité d'enseigner ou de diffuser l'intérêt de l'outillage de gestion, et non pas uniquement la technique liée aux outils. En effet, si l'utilité perçue est un facteur important de l'acceptation de l'outil par un individu, nous postulons qu'il existe de fortes divergences selon les outils de gestion au niveau de leur utilité perçue.

Hypothèse	Statut de l'hypothèse	Test de l'hypothèse
H0 : Utilité Perçue : *L'utilité perçue des quatre outils de gestion est équivalente chez les directeurs d'ESMS.*	**Rejetée**	**Moyenne utilité perçue par outil :** Budget : 5,11, Activité : 4,84, Satisfaction : 4,83, Absentéisme : 4,42 **Test de Kruskal-Wallis : Rejet de H_0 [372]:** p-value < 0,001. Les différences d'utilité perçue sont significatives. Les attitudes envers les outils « budget » et « absentéisme » sont fortement différentes.
H1 : Utilité Perçue : *L'utilité perçue des quatre outils de gestion n'est pas équivalente chez les directeurs d'ESMS.*	**Acceptée** (significatif 1%)	

[372] Pour plus de détails, le lecteur pourra consulter l'annexe 47.

L'étude de statistiques à plat nous permet de comprendre les divergences de perception de l'utilité perçue selon l'outil de gestion :

outil	Codage (niveau d'utilité perçue)	Variable mesure de l'utilité perçue (fréquence de réponse)					Total		Perception Utilité *versus* Non utilité.
		Util_1	Util_2	Util_3	Util_4	Util_5	Fréquence	%	
BUDGET	6	53	30	27	19	32	161	41,8%	Directeur juge utile: 95,1%
	5	16	21	27	33	31	128	33,2%	
	4	5	23	18	20	11	77	20,0%	
	3	2	3	5	4	3	17	4,4%	Directeur ne juge pas utile: 4,9%
	2	1	0	0	1	0	2	0,5%	
	1	0	0	0	0	0	0	0,0%	
	Moyenne des réponses codées : 5,11 (échelle de 1 à 6)								
ACTIVITÉ	6	54	20	15	19	25	133	34,9%	Directeur juge utile: 91,3%
	5	14	24	35	33	36	142	37,3%	
	4	1	26	17	20	9	73	19,2%	
	3	2	1	5	4	3	15	3,9%	Directeur ne juge pas utile: 8,7%
	2	4	3	4	1	2	14	3,7%	
	1	1	2	0	0	1	4	1,0%	
	Moyenne des réponses codées : 4,84 (échelle de 1 à 6)								
SATISFACTION	6	66	27	26	10	42	171	32,88%	Directeur juge utile: 89,8%
	5	27	25	44	32	37	165	31,73%	
	4	3	43	25	42	18	131	25,19%	
	3	6	4	7	14	5	36	6,92%	Directeur ne juge pas utile: 10,2%
	2	2	5	2	5	2	16	3,08%	
	1	0	0	0	1	0	1	0,19%	
	Moyenne des réponses codées : 4,83 (échelle de 1 à 6)								
ABSENTÉISME	6	48	15	15	10	19	107	22,77%	Directeur juge utile: 81,1%
	5	24	38	25	29	39	155	32,98%	
	4	7	26	38	25	23	119	25,32%	
	3	6	4	5	16	4	35	7,45%	Directeur ne juge pas utile: 18,9%
	2	5	8	4	6	4	27	5,74%	
	1	4	3	7	8	5	27	5,74%	
			Moyenne des réponses codées : 4,42 (échelle de 1 à 6)						

Tableau 196 : *Différence d'utilité perçue des différents outils de gestion par les directeurs d'ESMS*

Ce tableau vient confirmer la différence d'utilité perçue des outils de gestion et met en exergue que l'outil de gestion dont l'utilité perçue est la plus importante est le budget, tandis que l'outil de gestion dont l'utilité perçue est la moins importante est l'outil de type « Évaluation et Mesure de l'Absentéisme ». Il est intéressant de remarquer que les deux outils de gestion qui possèdent l'utilité perçue la plus importante sont des outils qui font l'objet de demandes d'information par les autorités de contrôle (budget et activité). On notera également l'écart de 10 points entre l'outil « absentéisme » et les autres outils. Ces résultats nous permettent de valider l'hypothèse suivante :

- Nous validons **H1 Absentéisme: Utilité perçue** : *L'outil « Mesure et Évaluation de l'absentéisme » est l'outil dont l'utilité perçue est la moins importante.* L'outil de mesure et évaluation de l'absentéisme, dont nous postulons les valeurs fortement éloignées de nombre de directeurs d'ESMS, est perçu plus régulièrement comme moins utile comparativement aux autres outils.

***Lien entre compatibilité et attitude et variabilité de la compatibilité perçue selon l'outil* (Hc)**

Nous testons ici l'impact de la compatibilité perçue sur l'attitude ainsi que la variabilité de la compatibilité perçue par le directeur selon l'outillage de gestion.

Hypothèse	Statut de l'hypothèse	Test de l'hypothèse
Hg: **Compatibilité -> Attitude** : *Un outil de gestion compatible avec les valeurs du directeur influence positivement l'attitude de ce dernier vis-à-vis des outils*	**Acceptée**	Bien que les tests soient non significatifs pour deux outils, les coefficients de chemins élevés nous font accepter cette hypothèse[373].
H0 Budget : Compatibilité -> Attitude : *La compatibilité de l'outil de gestion « Budget et Suivi Budgétaire » avec les valeurs portées par le directeur influence positivement l'attitude de ce dernier envers l'outil*	**Acceptée** (significatif 10%)	**Adoption** : Coef. du chemin : 0,224 et T-Test : 2,054 **Usage** : Coef. du chemin : de 0,234 à 0,239 et T-Test de 1,695 à 1,806
H0 Activité : Compatibilité -> Attitude : *La compatibilité de l'outil de gestion « Mesure et Évaluation de l'Activité » avec les valeurs portées par le directeur influence positivement l'attitude de ce dernier envers l'outil*	**Acceptée** (significatif 1%)	**Adoption** : Coef. du chemin : 0,428 et T : 3,139 **Usage** : Coef. du chemin : de 0,481 à 0,486 et T-Test de 3,092 à 3,550
H0 Satisfaction : Compatibilité -> Attitude : *La compatibilité de l'outil de gestion « Mesure et Évaluation de la Satisfaction » avec les valeurs portées par le directeur influence positivement l'attitude de ce dernier envers l'outil*	**Rejetée** (non significatif)	**Adoption** : Coef. du chemin : 0,270 et T-test : 2,115 **Usage** : Coef. du chemin : de 0,114 à 0,121 et T-Test de 0,753 à 0,944
H0 Absentéisme : Compatibilité -> Attitude : *La compatibilité de l'outil de gestion « Mesure et Évaluation de l'absentéisme » avec les valeurs portées par le directeur influence positivement l'attitude de ce dernier envers l'outil*	**Rejetée** (non significatif)	**Adoption** : Coef. du chemin : 0,464 et T-Test : 3,530 **Usage** : Coef. du chemin : de 0,359 à 0,377 et T-Test de 1,486 à 1,656

Les statistiques mettent en exergue l'existence d'un lien entre compatibilité et attitude qui n'est néammoins pas vérifié significativement pour deux des outils. Cependant, les coefficients de chemin élevés nous invitent à retenir l'existence d'une tendance. Cette baisse de significativité entre les deux premiers et deux derniers outils est vraisemblablement due à la faible variance des individus dans l'échantillon d'étude des comportements d'usages des outils « satisfaction » et « absentéisme ».

En effet, lorsque nous étudions les comportements d'adoption du budget, nous nous basons sur un panel de 77 individus parmi lesquels 71 peuvent également être retenus pour étudier les

[373] Nous explicitons ce choix ci-après.

comportements d'usage[374]. Aussi, d'une part nous maintenons un panel de répondants relativement important, et d'autre part le budget étant le plus souvent un outil imposé, il est probable que l'outil « budget » soit présent alors même que le directeur s'estime non compatible avec lui. Le constat est le même concernant l'outil « activité » (76 individus pour étudier l'adoption et 66 pour étudier les usages).

Cependant, pour les outils « satisfaction » et « absentéisme », la problématique est différente. D'une part la différence entre les échantillons d'étude de l'adoption et d'étude des usages est importante (104 *versus* 56 pour l'outil « satisfaction » et 94 *versus* 57 pour l'outil « absentéisme ») et, d'autre part, l'outil n'étant pas obligatoire, les individus « non compatibles » ou à l'attitude négative ne possèdent pas l'outil et ne sont donc pas (ou peu) présents dans l'échantillon d'étude des usages. La variance des résultats est donc moindre et peut expliquer la baisse de significativité.

Les statistiques à plat le confirment et mettent en exergue les différences de compatibilité des directeurs avec l'outillage de gestion selon la nature de ce dernier.

Hypothèse	Statut de l'hypothèse	Test de l'hypothèse
$H_{0\,:\,\text{Compatibilité}}$: *La compatibilité du directeur avec l'outillage de gestion est équivalente pour les quatre outils de gestion étudiés*	**Rejetée**	**Moyenne utilité perçue par outil :** Budget : 4,83, Activité : 4,77, Satisfaction : 4,84, Absentéisme : 4,33 **Test de Kruskal-Wallis : Rejet de H_0 [375]:** p-value < 0,004. Les différences de compatibilité perçue selon les outils sont significatives. La compatibilité attachée à l'outil « absentéisme » est différente significativement de celle des trois autres outils.
$H_{1\,:\,\text{Compatibilité}}$: *La compatibilité du directeur avec l'outillage de gestion est plus ou moins importante selon l'outil de gestion étudié*	**Acceptée** (significatif 1%)	

La validation et le rejet de ces deux hypothèses confirment que le schème interprétatif diffère selon l'outillage de gestion. Certains outils sont ainsi plus ou moins connotés positivement ou négativement. Cette connotation, selon qu'elle soit en phase ou non avec les valeurs et pratiques de l'individu, rendra l'outil plus ou moins compatible avec une adoption et un usage potentiels.

Les statistiques suivantes nous permettent de mettre en exergue un classement des outils perçus comme plus ou moins compatibles par les directeurs d'ESMS avec leurs propres valeurs et pratiques (Tableau 197).

[374] 71 répondants sur 77 déclarent posséder l'outil.

[375] Pour plus de détails, le lecteur pourra consulter l'annexe 48.

Outil	Codage (compati-bilité perçue)	Variables de mesure « Compatibilité »			Total		Perception Compatibilité *versus* Non-compatibilité
		Comp_1	Comp_2	Comp_3	Fréquence	%	
BUDGET	6	25	26	18	69	29,9%	Directeur se perçoit compatible: **91,8%**
	5	26	28	29	83	35,9%	
	4	21	18	21	60	26,0%	
	3	3	2	5	10	4,3%	Directeur ne se perçoit pas compatible: **8,2%**
	2	1	3	3	7	3,0%	
	1	1	0	1	2	0,9%	
	Moyenne des réponses codées : **4,83** (échelle de 1 à 6)						
ACTIVITÉ	6	25	21	17	63	27,6%	Directeur se perçoit compatible: **90,8%**
	5	33	33	27	93	40,8%	
	4	13	17	21	51	22,4%	
	3	0	0	4	4	1,8%	Directeur ne se perçoit pas compatible: **9,2%**
	2	4	1	7	12	5,3%	
	1	1	4	0	5	2,2%	
	Moyenne des réponses codées : **4,77** (échelle de 1 à 6)						
SATISFACTION	6	38	33	19	90	28,8%	Directeur se perçoit compatible: **92,6%**
	5	29	40	48	117	37,5%	
	4	30	24	28	82	26,3%	
	3	4	3	6	13	4,2%	Directeur ne se perçoit pas compatible: **7,4%**
	2	2	2	3	7	2,2%	
	1	1	2	0	3	1,0%	
	Moyenne des réponses codées : **4,84** (échelle de 1 à 6)						
ABSENTÉISME	6	17	15	17	49	17,4%	Directeur se perçoit compatible: **81,9%**
	5	33	34	30	97	34,4%	
	4	29	25	31	85	30,1%	
	3	5	9	6	20	7,1%	Directeur ne se perçoit pas compatible: **18,1%**
	2	4	3	6	13	4,6%	
	1	6	8	4	18	6,4%	
	Moyenne des réponses codées : **4,34** (échelle de 1 à 6)						

Tableau 197 : *Différence de compatibilité perçue des différents outils de gestion par les directeurs d'ESMS*

Aussi nous posons et validons les hypothèses suivantes :

- Nous validons **$H_{1\ \text{Satisfaction : Compatibilité}}$:** *L'outil « Mesure et Évaluation de la satisfaction » est l'outil dont la compatibilité perçue est la plus importante (les valeurs portées par l'outil sont perçues comme positives).* Notons cependant que la compatibilité perçue de cet outil est quasiment équivalente à celle accordée à l'outil « budget » (moyenne des réponses 4,83 *versus* 4,84).
- Nous validons **$H_{1\ \text{Absentéisme : Compatibilité}}$:** *L'outil « Mesure et Évaluation de l'absentéisme » est l'outil dont la compatibilité perçue est la moins importante (les valeurs portées par l'outil sont perçues comme négatives).* Les outils visant à mesurer et évaluer l'absentéisme arrivent nettement derrière les trois autres outils en ce qui concerne leur compatibilité perçue. Ce qui confirme la forte connotation négative de cet outil et de cette problématique de gestion.

Selon nos hypothèses et notre modèle théorique, ces variabilités devraient se retrouver à travers différents profils d'attitude des directeurs d'ESMS. Ces profils, comme nous l'avons évoqué dans notre lecture qualitative, vont du directeur opposé à l'outillage de gestion (non gestionnaire revendicatif) au directeur totalement favorable à l'outillage (gestionnaire actif).

Influence de l'attitude des directeurs d'ESMS sur leur intention d'adoption ou d'usage des outils de gestion (Hd)

Nous évaluons tout d'abord le lien entre attitude et intention d'adoption et d'usages pour l'ensemble des outils de gestion puis nous mettons en exergue la variabilité des attitudes selon l'outil de gestion.

À propos de l'outil « budget et suivi budgétaire »

	Hypothèse	Statut de l'hypothèse	Test de l'hypothèse
Adopt.	**H0 Budget : Attitude -> Intention d'adoption** : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Budget et Suivi Budgétaire » favorise l'intention d'adoption*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,695*** T-Test : 7,872
Usages	**Hg: Budget : Attitude -> Intention d'usage générale** : *L'attitude du directeur envers l'outil « budget et suivi budgétaire » impacte positivement l'intention d'usage de cet outil*	**Acceptée**	Les hypothèses d'usage sont validées
	H0 Budget : Attitude -> Intention usage « Suivi et Information » : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Budget et Suivi Budgétaire » favorise les usages de type « Information – Suivi »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,492*** T-Test : 4,303
	H0 Budget : Attitude -> Intention usage « Analyse » : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Budget et Suivi Budgétaire » favorise les usages de type « Analyse »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,555*** T-Test : 4,978
	H0 Budget : Attitude -> Intention usage « Prise de décision » : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Budget et Suivi Budgétaire » favorise les usages de type « Prise de décision »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,476*** T-Test : 3,988
	H0 Budget : Attitude -> Intention usage « Dialogue Interne » : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Budget et Suivi Budgétaire » favorise les usages de type « Dialogue interne »*	**Acceptée** (significatif 5%)	Coef. du chemin : 0,324** T-Test : 2,020
	H0 Budget : Attitude -> Intention usage « Légitimation Interne » : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Budget et Suivi Budgétaire » favorise les usages de type « Légitimation interne »*	**Acceptée** (significatif 10%)	Coef. du chemin : 0,265* T-Test : 1,794
	H0 Budget : Attitude -> Intention usage « Accompagnement de la mutation » : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Budget et Suivi Budgétaire » favorise les usages de type « Accompagnement de la mutation »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,652*** T-Test : 4,915
	H0 Budget : Attitude -> Intention usage « Dialogue externe » : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Budget et Suivi Budgétaire » favorise les usages de type « Dialogue Externe »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,475*** T-Test : 3,276
	H0 Budget : Attitude -> Intention usage « Légitimation Externe » : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Budget et Suivi Budgétaire » favorise les usages de type « Légitimation Externe »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,575*** T-Test : 3,938

À propos de l'outil « mesure et évaluation de l'activité »

	Hypothèse	Statut de l'hypothèse	Test de l'hypothèse
Adopt.	**H0 Activité : Attitude -> Intention d'adoption » :** *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité » favorise l'intention d'adoption*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,717*** T-Test : 10,099
Usages	**Hg: Activité : Attitude -> Intention d'usage générale :** *L'attitude du directeur envers l'outil « mesure et évaluation de l'activité » impacte positivement l'intention d 'usage de cet outil*	**Acceptée**	Les hypothèses d'usage sont validées
	H0 Activité : Attitude -> Intention usage « Suivi et Information » : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité » favorise les usages de type « Information – Suivi »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,671*** T-Test : 5,155
	H0 Activité : Attitude -> Intention usage « Analyse » : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité » favorise les usages de type « Analyse »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,739*** T-Test : 7,400
	H0 Activité : Attitude -> Intention usage « Prise de décision » : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité » favorise les usages de type « Prise de décision »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,630*** T-Test : 4,96
	H0 Activité : Attitude -> Intention usage « Dialogue Interne » : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité » favorise les usages de type « Dialogue interne »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,649** * T-Test : 5,539
	H0 Activité : Attitude -> Intention usage « Légitimation Interne » : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité » favorise les usages de type « Légitimation interne »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,555*** T-Test : 4,491
	H0 Activité : Attitude -> Intention usage « Accompagnement de la mutation » : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité » favorise les usages de type « Accompagnement de la mutation »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,668*** T-Test : 6,479
	H0 Activité : Attitude -> Intention usage « Dialogue externe » : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité » favorise les usages de type « Dialogue Externe »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,675*** T-Test : 5,623
	H0 Activité : Attitude -> Intention usage « Légitimation Externe » : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité » favorise les usages de type « Légitimation Externe »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,682*** T-Test : 6,556

La validation de l'ensemble des hypothèses confirme l'importance de l'attitude du directeur envers l'outillage dans la définition d'une intention d'adoption et d'usage de l'outil.

À propos de l'outil « mesure et évaluation de la satisfaction »

	Hypothèse	Statut de l'hypothèse	Test de l'hypothèse
Adopt.	**H0 Satisfaction : Attitude -> Intention d'adoption** : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de la Satisfaction » favorise l'intention d'adoption*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,792*** T-Test : 14,674
Usages	**Hg: Satisfaction : Attitude -> Intention d'usage générale** : *L'attitude du directeur envers l'outil « mesure et évaluation de la satisfaction » impacte positivement l'intention d'usage de cet outil*	**Acceptée**	Validation des hypothèses hormis « légitimation externe »
	H0 Satisfaction : Attitude -> Intention usage « Suivi et Information » : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de la Satisfaction » favorise les usages de type « Information – Suivi »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,574*** T-Test : 4,806
	H0 Satisfaction : Attitude -> Intention usage « Analyse » : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de la Satisfaction » favorise les usages de type « Analyse»*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,473*** T-Test : 7,400
	H0 Satisfaction : Attitude -> Intention usage « Prise de décision » : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de la Satisfaction » favorise les usages de type « Prise de décision »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,540*** T-Test : 2,958
	H0 Satisfaction : Attitude -> Intention usage « Dialogue Interne » : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de la Satisfaction » favorise les usages de type « Dialogue interne »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,498** * T-Test : 3,181
	H0 Satisfaction : Attitude -> Intention usage « Légitimation Interne » : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de la Satisfaction » favorise les usages de type « Légitimation interne »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,350*** T-Test : 4,491
	H0 Satisfaction : Attitude -> Intention usage « Accompagnement de la mutation » : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de la Satisfaction » favorise les usages de type « Accompagnement de la mutation »*	**Acceptée** (significatif 10%)	Coef. du chemin : 0,467* T-Test : 1,711
	H0 Satisfaction : Attitude -> Intention usage « dialogue externe » : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de la Satisfaction » favorise les usages de type « Dialogue Externe »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,469*** T-Test : 1,859
	H0 Satisfaction : Attitude -> Intention usage « Légitimation Externe » : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de la Satisfaction » favorise les usages de type « Légitimation Externe »*	**Rejetée**	Coef. du chemin : 0,271 T-Test : 1,312

Notons que l'hypothèse rejetée l'est pour « manque de significativité » alors que le coefficient du chemin reste important et souligne donc une tendance.

Le rejet de l'hypothèse **H0 Satisfaction : Attitude -> Intention usage « Légitimation Externe »** peut s'expliquer du fait que l'usage de type « légitimation externe » ne vient pas spécialement de la volonté du directeur d'ESMS mais est plutôt le résultat d'une demande de parties prenantes externes (par exemple les familles).

À propos de l'outil « mesure et évaluation de l'absentéisme »

	Hypothèse	Statut de l'hypothèse	Test de l'hypothèse
Adopt.	**H0 Absentéisme : Attitude -> Intention d'adoption** : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « mesure et évaluation de l'absentéisme » favorise l'intention d'adoption*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,854*** T-Test : 22,947
Usages	**Hg: Absentéisme : Attitude -> Intention d'usage générale** : *L'attitude du directeur envers l'outil « mesure et évaluation de l'absentéisme » impacte positivement l'intention d'adoption et d'usage de cet outil*	**Acceptée**	Les sous-hypothèses sont validées
	H0 Absentéisme : Attitude -> Intention usage « Suivi et Information » : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « mesure et évaluation de l'absentéisme » favorise les usages de type « Information – Suivi »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,578*** T-Test : 3,081
	H0 Absentéisme : Attitude -> Intention usage « Analyse » : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « mesure et évaluation de l'absentéisme » favorise les usages de type « Analyse »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,701*** T-Test : 3,514
	H0 Absentéisme : Attitude -> Intention usage « Prise de décision » : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « mesure et évaluation de l'absentéisme » favorise les usages de type « Prise de décision »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,615*** T-Test : 3,875
	H0 Absentéisme : Attitude -> Intention usage « Dialogue Interne » : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « mesure et évaluation de l'absentéisme » favorise les usages de type « Dialogue interne »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,668*** T-Test : 3,970
	H0 Absentéisme : Attitude -> Intention usage « Légitimation Interne » : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « mesure et évaluation de l'absentéisme » favorise les usages de type « Légitimation interne »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,579*** T-Test : 3,620
	H0 Absentéisme : Attitude -> Intention usage « Accompagnement de la mutation » : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « mesure et évaluation de l'absentéisme » favorise les usages de type « Accompagnement de la mutation »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,663*** T-Test : 3,382
	H0 Absentéisme : Attitude -> Intention usage « Dialogue externe » : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « mesure et évaluation de l'absentéisme » favorise les usages de type « Dialogue Externe »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,508*** T-Test : 3,053
	H0 Absentéisme : Attitude -> Intention usage « Légitimation Externe » : *Une attitude positive du directeur envers l'outil « mesure et évaluation de l'absentéisme » favorise les usages de type « Légitimation Externe »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,515*** T-Test : 3,86

L'ensemble de ces hypothèses nous permet de valider les hypothèses générales suivantes :

- **Hg: Attitude -> Intention d'usage** : *L'attitude du directeur envers les outils de gestion impacte positivement l'intention d'**usage** de ces outils*
- **Hg: Attitude -> Intention d'adoption** : *L'attitude du directeur envers les outils de gestion impacte positivement l'intention d'**adoption** de ces outils*

Nous postulons également que l'attitude du directeur vis-à-vis de l'outillage de gestion influence l'intention de délégation de cet outil et la délégation effective.

Impact de l'attitude du directeur sur l'intention de délégation **(He)**

Hypothèse	Statut de l'hypothèse	Test de l'hypothèse
Outil de gestion « budget et suivi budgétaire »		
H0 : Budget : Attitude -> Intention de délégation : *L'attitude du directeur envers l'outil « Budget et Suivi Budgétaire » est reliée négativement à l'intention de délégation de cet outil*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : De -0,599*** à -0,605*** T-Test : de 3,893 à 4,476
Outil de gestion « mesure et évaluation de l'activité »		
H0 : Activité: Attitude -> Intention de délégation : *L'attitude du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité » est reliée négativement à l'intention de délégation de cet outil*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : De -0,264** à -0,271** T-Test : de 1,966 à 2,209
Outil de gestion « mesure et évaluation de la satisfaction des usagers »		
H0 : Satisfaction: Attitude -> Intention de délégation : *L'attitude du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de la satisfaction » est reliée positivement à l'intention de délégation de cet outil*	**Rejetée** (faible chemin et non significatif)	Coef. du chemin : De 0,033 à 0,035 T-Test : de 0,189 à 0,222
Outil de gestion « mesure et évaluation de l'absentéisme »		
H0 : Absentéisme: Attitude -> Intention de délégation : *L'attitude du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de l'Absentéisme » est reliée négativement à l'intention de délégation de cet outil*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : De -0,194 à -0,203 T-Test : de 0,865 à 0,967

Impact de l'attitude du directeur sur la délégation effective **(Hf)**

Hypothèse	Statut de l'hypothèse	Test de l'hypothèse
Outil de gestion « budget et suivi budgétaire »		
H0 : Budget : Attitude -> délégation effective : *L'attitude du directeur envers l'outil « Budget et Suivi Budgétaire » est reliée négativement à la délégation effective de cet outil*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : De -0,402*** à -0,405*** T-Test : de 2,849 à 3,183
Outil de gestion « mesure et évaluation de l'activité »		
H0 : Activité: Attitude -> délégation effective : *L'attitude du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité » est reliée négativement à la délégation effective de cet outil*	**Acceptée** (significatif 5%)	Coef. du chemin : De -0,403*** à -0,422*** T-Test : de 3,205 à 3,652
Outil de gestion « mesure et évaluation de la satisfaction des usagers »		
H0 : Satisfaction: Attitude -> délégation effective : *L'attitude du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de la satisfaction » est reliée positivement à la délégation effective de cet outil*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : De -0,187 à -0,200 T-Test : de 1,166 à 1,269
Outil de gestion « mesure et évaluation de l'absentéisme »		
H0 : Absentéisme: Attitude -> délégation effective : *L'attitude du directeur envers l'outil « Mesure et Évaluation de l'Absentéisme » est reliée négativement à la délégation effective de cet outil*	**Rejetée**	Coef. du chemin : De 0,054 à 0,063 T-Test : de 0,345 à 0,396

L'attitude du directeur est corrélée significativement avec l'intention de délégation et la délégation effective uniquement pour les outils « budget » et « activité ». Un tel résultat nous amène à penser que les deux autres outils ne sont pas perçus comme réellement « délégables » par les directeurs. Pour l'outil « satisfaction des usagers », cela peut s'expliquer par le fait que cet outil est par définition partagé avec les salariés à la fois dans sa conception, mais également dans sa diffusion et son

alimentation (participation auprès des usagers). La notion de délégation est donc peut-être mal perçue du fait que l'outil est déjà partagé avec les salariés.
Pour l'outil « mesure et évaluation de l'absentéisme », le résultat tient vraisemblablement au fait que, quelle que soit l'attitude du directeur, cette problématique de gestion ne sera jamais déléguée du fait de la sensibilité des données et de la forte connotation de l'outil (Randon *et al.* 2011).

Si l'attitude de l'individu envers l'outil impacte positivement les intentions d'adoption et d'usage, et ce quel que soit l'outil, nous postulons que les attitudes varient selon l'outil.

Hypothèse	Statut de l'hypothèse	Test de l'hypothèse
$H_{0\ :\ Attitude}$: *L'attitude du directeur envers l'outillage de gestion est équivalente pour les quatre outils de gestion étudiés*	**Rejetée**	**Moyenne utilité perçue par outil :** Budget : 5,42, Activité : 5,22, Satisfaction : 5,25, Absentéisme : 4,92 **Test de Kruskal-Wallis : Rejet de H_0[376]:** p-value < 0,022. Les différences d'attitude des directeurs selon les outils sont significatives.
$H_{1\ :\ Attitude}$: *L'attitude du directeur envers l'outillage de gestion est plus ou moins importante selon l'outil de gestion étudié*	**Acceptée** (significatif 1%)	

Les statistiques à plat suivantes nous permettent d'en savoir davantage sur les différences d'attitude des directeurs d'ESMS selon l'outil de gestion (Tableau 198).

[376] Cf. annexe 49.

Outil	Codage		Variables de mesure attitude				Total		Perception attitude positive vs. Non-positive
			Att_1	Att_2	Att_3	Att_5	Fréquence	%	
BUDGET	positive	6	56	41	43	53	193	62,7%	Directeur a une attitude positive: **93,8%**
		5	12	24	21	16	73	23,7%	
		4	4	6	8	5	23	7,5%	
	négativ	3	4	5	5	2	16	5,2%	Directeur n'a pas une attitude positive **6,2%**
		2	1	1	0	1	3	0,97%	
		1	0	0	0	0	0	0,0%	
	Moyenne des réponses codées : **5,42** (échelle de 1 à 6)								
ACTIVITÉ	positive	6	45	35	39	35	154	50,7%	Directeur a une attitude positive: **91,4%**
		5	22	29	24	31	106	34,9%	
		4	2	5	6	5	18	5,9%	
	négative	3	4	2	4	1	11	3,6%	Directeur n'a pas une attitude positive **8,6%**
		2	3	4	3	4	14	4,6%	
		1	0	1	0	0	1	0,3%	
	Moyenne des réponses codées : **5,22** (échelle de 1 à 6)								
SATISFACTION	positive	6		47	50	58	155	49,7%	Directeur a une attitude positive: **93%**
		5		40	38	32	110	35,3%	
		4		8	8	9	25	8,0%	
	négative	3		5	6	2	13	4,2%	Directeur n'a pas une attitude positive **7%**
		2		4	2	3	9	2,9%	
		1		0	0	0	0	0,0%	
	Moyenne des réponses codées : **5,25** (échelle de 1 à 6)								
ABSENTÉISME	positive	6	46	35	37	48	118	41,8%	Directeur a une attitude positive: **87,9%**
		5	31	32	33	22	96	34,0%	
		4	9	13	12	11	34	12,1%	
	négative	3	3	5	3	1	11	3,9%	Directeur n'a pas une attitude positive **12,1%**
		2	2	4	5	6	11	3,9%	
		1	3	5	4	6	12	4,3%	
	Moyenne des réponses codées : **4,92** (échelle de 1 à 6)								

Tableau 198 : *Variation de l'attitude des directeurs d'ESMS selon l'outillage de gestion*

Ces statistiques nous permettent de statuer sur l'hypothèse suivante :

- Nous validons l'hypothèse $\mathbf{H_{1\ Absentéisme:\ Attitude}}$ **:** *L'outil « Mesure et Évaluation de l'absentéisme » est l'outil qui se caractérise par l'attitude moyenne la plus* ***négative****.*

De plus, bien que les statistiques montrent qu'une majorité de directeurs est favorable à l'outillage de gestion, il apparaît également qu'une part non négligeable d'entre eux a une attitude négative envers l'outillage.

Cela confirme l'existence de plusieurs profils de directeurs. Ainsi, entre 5 et 10 % des directeurs (selon l'outillage) ont une attitude peu favorable ou très défavorable envers l'outillage. Notons que ce taux est sans doute sous évalué car la moyenne des individus ayant répondu à notre questionnaire

est vraisemblablement plus favorable[377] à l'outillage de gestion que la moyenne des directeurs d'ESMS. Le mail suivant, reçu lors de notre collecte des données, illustre le fait qu'une partie des directeurs les moins favorables à l'outillage n'a vraisemblablement pas répondu à notre questionnaire :

> *Bonjour*,
>
> *Je m'apprêtais à répondre à un questionnaire sur les outils de gestion en ESMS et je tombe sur un questionnaire sur l'évaluation de l'absentéisme des salariés: je suis scandalisée*. (mail reçu en retour de l'envoi d'un questionnaire en novembre 2012)

N'ayant bien entendu pas reçu de mail de cette nature pour l'ensemble des non-répondants, nous ne pouvons évaluer le taux de questionnaires non renseignés en raison d'une attitude négative du directeur envers l'outil.

Nous étudions maintenant les impacts de l'intention de délégation et de la délégation effective sur les comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion.

2.3.2. Test des hypothèses liées à l'intention de délégation (Hg) *et à la délégation effective* (Hh) *de l'outillage de gestion*

Nous testons tout d'abord l'impact de la délégation effective sur l'intention d'adoption et d'usage des différents outils de gestion. Nous postulons que l'impact de l'intention de délégation varie selon les usages et les outils. Notre phase qualitative nous laisse en effet penser que certains usages ne sont pas concernés par l'intention de délégation et restent l'apanage du directeur d'ESMS.

Nos hypothèses sont celles de l'acceptation de H_0 pour les usages « suivi-information », « analyse », « prise de décision », « dialogue interne », « légitimation interne » et du rejet de H_0 (acceptation de H_1) pour les usages « accompagnement de la mutation », « dialogue externe », « légitimation externe ».

[377] Ou, tout du moins, moins opposée, plus intéressée ou encore moins « effrayée ».

Hypothèse	Budget	Activité	Satisfaction	Absentéisme
	Statut et test de l'hypothèse	Statut et test de l'hypothèse	Statut et test de l'hypothèse	Statut et test de l'hypothèse
H0 : Intention de délégation -> intention d'usage « suivi et information » : *L'intention de délégation impacte négativement l'intention d'usage de type « suivi et information »*	**Acceptée** Coef. du chemin : -0,303** T-Test : 2,441 **Rejetée**	**Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : - 0,136 T-Test : 1,179 **Acceptée**	**Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : - 0,120 T-Test : 0,784 **Acceptée**	**Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : -0,170 T-Test : 0,966 **Acceptée**
H1 : Intention de délégation -> intention d'usage « suivi et information » : *L'intention de délégation n'a aucun impact sur l'intention d'usage de type « suivi et information »*				
H0 : Intention de délégation -> intention d'usage « analyse » *L'intention de délégation vient réduire l'intention d'usage de type « analyse »*	**Acceptée** Coef. du chemin : -0,237* T-Test : 1,888 **Rejetée**	**Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : - 0,130 T-Test : 1,407 **Acceptée**	**Rejetée** (chemin faible et non significatif) Coef. du chemin : 0,063 T-Test : 0,435 **Acceptée**	**Rejetée** (chemin faible et non significatif) Coef. du chemin : -0,001 T-Test : 0,009 **Acceptée**
H1 : Intention de délégation -> intention d'usage « analyse» : *L'intention de délégation n'a aucun impact sur l'intention d'usage de type « analyse »*				
H0 : Intention de délégation -> intention d'usage « prise de décision » : *L'intention de délégation impacte négativement l'intention d'usage de type « prise de décision »*	**Acceptée** Coef. du chemin : -0361*** T-Test : 2,702 **Rejetée**	**Acceptée** Coef. du chemin : -0,207* T-Test : 1,889 **Rejetée**	**Rejetée** (chemin faible et non significatif) Coef. du chemin : 0,042 T-Test : 0,259 **Acceptée**	**Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin :-0,154 T-Test : 1,087 **Acceptée**
H1 : Intention de délégation -> intention d'usage « prise de décision » : *L'intention de délégation n'a aucun impact sur l'intention d'usage de type « prise de décision »*				
H0 : Intention de délégation -> intention d'usage « dialogue interne » : *L'intention de délégation impacte négativement l'intention d'usage de type « dialogue interne »*	**Acceptée** Coef. du chemin : -0,325** T-Test : 2,073 **Rejetée**	**Rejetée** (chemin faible et non significatif) Coef. du chemin :-0,070 T-Test : 0,786 **Acceptée**	**Rejetée** (chemin faible et non significatif) Coef. du chemin : 0,074 T-Test : 0,528 **Acceptée**	**Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : -0,133 T-Test : 1,096 **Acceptée**
H1 : Intention de délégation -> intention d'usage « dialogue interne » : *L'intention de délégation n'a aucun impact sur l'intention d'usage de type « dialogue interne »*				
H0 : Intention de délégation -> intention d'usage « Légitimation interne » : *L'intention de délégation impacte négativement l'intention d'usage de type « Légitimation interne »*	**Acceptée** Coef. du chemin : -0,392*** T-Test : 2,233 **Rejetée**	**Rejetée** (chemin faible et non significatif) Coef. du chemin : -0,085 T-Test : 0,830 **Acceptée**	**Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : 0,164 T-Test : 0,837 **Acceptée**	**Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : -0,134 T-Test : 1,084 **Acceptée**
H1 : Intention de délégation -> intention d'usage « Légitimation interne » : *L'intention de délégation n'a aucun impact sur l'intention d'usage de type « Légitimation interne »*				

H_0 : Intention de délégation -> intention d'usage « Accompagnement de la mutation » : *L'intention de délégation impacte négativement l'intention d'usage de type « Accompagnement de la mutation »*	**Rejetée** (chemin faible et non significatif) Coef. du chemin : 0,057 T-Test : 0,499 **Acceptée**	**Rejetée** (chemin faible et non significatif) Coef. du chemin : -0,083 T-Test : 0,929 **Acceptée**	**Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : 0,177 T-Test : 1,326 **Acceptée**	**Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : 0,033 T-Test : 0,256 **Acceptée**
H_1 : Intention de délégation -> intention d'usage « Accompagnement de la mutation » : *L'intention de délégation n'a aucun impact sur l'intention d'usage de type « Accompagnement de la mutation »*				
H_0 : Intention de délégation -> intention d'usage « dialogue externe » : *L'intention de délégation impacte négativement l'intention d'usage de type « dialogue externe »*	**Rejetée** (chemin faible et non significatif) Coef. du chemin : -0,085 T-Test : 0,595 **Acceptée**	**Rejetée** (chemin faible et non significatif) Coef. du chemin : -0,059 T-Test : 0,555 **Acceptée**	**Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : 0,178 T-Test : 1,247 **Acceptée**	**Rejetée** (chemin faible et non significatif) Coef. du chemin : -0,001 T-Test : 0,007 **Acceptée**
H_1 : Intention de délégation -> intention d'usage « dialogue externe » : *L'intention de délégation n'a aucun impact sur l'intention d'usage de type « dialogue externe »*				
H_0 : Intention de délégation -> intention d'usage « légitimation externe » : *L'intention de délégation vient réduire l'intention d'usage de type « légitimation externe »*	**Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : 0,136 T-Test : 1,031 **Acceptée**	**Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : -0,090 T-Test : 0,964 **Acceptée**	**Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : 0,223 T-Test : 1,632 **Acceptée**	**Rejetée** (chemin faible et non significatif) Coef. du chemin : -0,044 T-Test : 0,420 **Acceptée**
H_1 : Intention de délégation -> intention d'usage « légitimation externe » : *L'intention de délégation n'a aucun impact sur l'intention d'usage de type « Légitimation externe »*				

Pour l'outil « budget et suivi budgétaire », les acceptations et rejets de H_0 correspondent à nos hypothèses.
Pour les autres outils, bien que nos hypothèses de rejet de H_0 pour les usages « accompagnement de la mutation », « dialogue externe » et « légitimation externe » soient confirmées, le rejet de H_0 pour les autres usages nous incite à proposer une autre interprétation du phénomène. Le fait que l'intention de délégation n'impacte pas significativement l'intention d'usage peut s'expliquer par le fait que la délégation n'est pas perçue comme une façon de se décharger de la problématique et de l'outil mais plutôt comme une façon de partager l'outil et d'impliquer et responsabiliser les salariés. Ainsi, l'intention de délégation ne réduit pas nécessairement l'intention d'usage.
Une telle interprétation nous semble valide pour l'ensemble des outils de gestion et nous amène à conclure que l'intention de délégation ne constitue pas une variable explicative de qualité à l'intention d'usage.

Notons que le rejet des hypothèses peut être lié au fait que la notion de délégation est interprétée par les directeurs comme la délégation de l'alimentation ou de l'actualisation de l'outil. Une telle interprétation pourrait également expliquer que les usages ne soient pas significativement impactés par l'intention de délégation (pas de délégation de la problématique et de sa gestion). Cependant, du fait de la modification de notre échelle de mesure[378] liée à une mauvaise qualité des items, nous ne pouvons discuter cette hypothèse.

Nous testons maintenant des hypothèses équivalentes concernant l'impact de la délégation effective sur les usages réels :

[378] Qui devait distinguer délégation de l'outil et délégation de la problématique.

Hypothèse	Budget	Activité	Satisfaction	Absentéisme
	Statut et test de l'hypothèse	Statut et test de l'hypothèse	Statut et test de l'hypothèse	Statut et test de l'hypothèse
H0 : Délégation effective -> usage « suivi et information » : *La délégation effective impacte négativement l'usage de type « suivi et information »*	H_0 : **Acceptée** Coef. du chemin : -0,194* T-Test : 1,710 H_1 : **Rejetée**	H_0 : **Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : - 0,005 T-Test : 0,030 H_1 : **Acceptée**	H_0 : **Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : - 0,116 T-Test : 0,614 H_1 : **Acceptée**	H_0 : **Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : -0,257 T-Test : 1,539 H_1 : **Acceptée**
H1 : Délégation effective -> usage « suivi et information » : *La délégation effective n'a aucun impact significatif sur l'intention d'usage de type « suivi et information »*				
H0 : Délégation effective -> usage « analyse » : *La délégation effective impacte négativement l'usage effectif de type « analyse»*	H_0 : **Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : -0,130 T-Test : 1,041 H_1 : **Acceptée**	H_0 : **Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : 0,136 T-Test : 1,302 H_1 : **Acceptée**	H_0 : **Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : - 0,055 T-Test : 0,293 H_1 : **Acceptée**	H_0 : **Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : -0,197 T-Test : 1,203 H_1 : **Acceptée**
H1 : Délégation effective -> usage « analyse » : *La délégation effective n'a aucun impact significatif sur l'intention d'usage de type « analyse »*				
H0 : Délégation effective -> usage « prise de décision » : *La délégation effective impacte négativement l'usage effectif de type « prise de décision »*	H_0 : **Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : -0,116 T-Test : 0,841 H_1 : **Acceptée**	H_0 : **Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : 0,103 T-Test : 1,040 H_1 : **Acceptée**	H_0 : **Acceptée** Coef. du chemin : - 0,291** T-Test : 2,028 H_1 : **Rejetée**	H_0 : **Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : 0,060 T-Test : 0,313 H_1 : **Acceptée**
H1 : Délégation effective -> usage « prise de décision » : *La délégation effective n'a aucun impact significatif sur l'intention d'usage de type « prise de décision »*				
H0 : Délégation effective -> usage « dialogue interne » : *La délégation effective impacte négativement l'usage effectif de type « dialogue interne »*	H_0 : **Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : -0,141 T-Test : 1,390 H_1 : **Acceptée**	H_0 : **Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : 0,110 T-Test : 1,119 H_1 : **Acceptée**	H_0 : **Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : - 0,08 T-Test : 0,404 H_1 : **Acceptée**	H_0 : **Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : -0,036 T-Test : 0,224 H_1 : **Acceptée**
H1 : Délégation effective -> usage « dialogue interne » : *La délégation effective n'a aucun impact significatif sur l'intention d'usage de type « dialogue interne »*				
H0 : Délégation effective -> usage « Légitimation interne » : *La délégation effective impacte négativement l'usage effectif de type « Légitimation interne »*	H_0 : **Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : -0,045 T-Test : 0,404 H_1 : **Acceptée**	H_0 : **Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : 0,039 T-Test : 0,364 H_1 : **Acceptée**	H_0 : **Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : - 0,012 T-Test : 0,070 H_1 : **Acceptée**	H_0 : **Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : 0,090 T-Test : 0,531 H_1 : **Acceptée**
H1 : Délégation effective -> usage « Légitimation interne » : *La délégation effective n'a aucun impact significatif sur l'intention d'usage de type « Légitimation interne »*				

H_0 : Délégation effective -> usage « Accompagnement de la mutation » : *La délégation effective impacte négativement l'usage effectif de type « accompagnement de la mutation »* **H_1 : Délégation effective -> usage « Accompagnement de la mutation » :** *La délégation effective n'a aucun impact significatif sur l'intention d'usage de type « accompagnement de la mutation »*	H_0 : **Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : 0,028 T-Test : 0,245 H_1 : **Acceptée**	H_0 : **Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : 0,094 T-Test : 0,813 H_1 : **Acceptée**	H_0 : **Acceptée** Coef. du chemin : - 0,275* T-Test : 1,667 H_1 : **Rejetée**	H_0 : **Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : 0,087 T-Test : 0,579 H_1 : **Acceptée**
H_0 : Délégation effective -> usage « dialogue externe » : *La délégation effective impacte négativement l'usage effectif de type « dialogue externe »* **H_1 : Délégation effective -> usage « dialogue externe » :** *La délégation effective n'a aucun impact significatif sur l'intention d'usage de type « dialogue externe »*	H_0 : **Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : -0,022 T-Test : 0,17 H_1 : **Acceptée**	H_0 : **Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : 0,190 T-Test : 1,032 H_1 : **Acceptée**	H_0 : **Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : - 0,274 T-Test : 1,373 H_1 : **Acceptée**	H_0 : **Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : 0,009 T-Test : 0,059 H_1 : **Acceptée**
H_0 : Délégation effective -> usage « légitimation externe » : *La délégation effective impacte négativement l'usage effectif de type « légitimation externe »* **H_1 : Délégation effective -> usage « légitimation externe » :** *La délégation effective n'a aucun impact significatif sur l'intention d'usage de type « légitimation externe »*	H_0 : **Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : 0,093 T-Test : 0,848 H_1 : **Acceptée**	H_0 : **Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : 0,237 T-Test : 1,179 H_1 : **Acceptée**	H_0 : **Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : - 0,214 T-Test : 1,307 H_1 : **Acceptée**	H_0 : **Rejetée** (non significatif) Coef. du chemin : -0,091 T-Test : 0,702 H_1 : **Acceptée**

Les tests statistiques mettent ici en exergue l'inexistence d'impact de la délégation sur les usages effectifs. Cela confirme les résultats obtenus concernant l'impact de l'intention de délégation sur l'intention d'usage. Ainsi, il semble que la délégation de l'outillage ou de la problématique de gestion ne se fait pas dans une optique de « décharge », mais plutôt dans une optique de collaboration avec une ou plusieurs fonctions supports, ce qui a pour conséquence de ne pas réduire les propres usages du directeur.

Notons cependant que deux hypothèses $\mathbf{H_0}$ sont validées concernant l'outil « satisfaction » : impact négatif sur les usages de type « prise de décision » et de type « accompagnement de la mutation ». Cela semble signifier que les personnes qui obtiennent la délégation de l'outil satisfaction possèdent un pouvoir de décision et d'orientation significatif concernant la réalisation des prestations et la qualité de ces dernières, ce qui conduit le directeur à réduire sa propre implication dans ce processus. Ce résultat ne paraît pas aberrant car les salariés sont le plus souvent sollicités pour réfléchir et statuer sur les pistes d'amélioration du fonctionnement de l'ESMS. De plus, la délégation semble avoir un impact significatif sur les usages de type « suivi et information » concernant le budget. Aucun autre usage n'est cependant impacté. Un tel résultat, outre le fait de mettre en exergue que la notion de collaboration semble plus adaptée que celle de délégation, peut également souligner la faiblesse des fonctions supports qui ne permettent pas une délégation plus avancée que celle du simple suivi (pas de compétences suffisantes pour analyser ou prendre des décisions).

Ces résultats et hypothèses sont cependant à modérer compte tenu de la faible qualité d'origine de notre échelle de mesure. Des études complémentaires sur l'impact de la délégation seront nécessaires.

Nous testons maintenant les hypothèses autour de l'impact de l'intention des comportements d'adoption et d'usage sur les comportements effectifs.

2.3.3. Test de l'impact de l'intention d'adoption et d'usage sur l'adoption et les usages effectifs (Hi)

Nos entretiens laissent penser que les comportements effectifs d'adoption et d'usages sont impactés positivement par les intentions de comportement des directeurs. Nous testons cette hypothèse pour chacun des quatre outils de gestion.

Impact des intentions de comportement sur les comportements effectifs pour l'outil « budget et suivi budgétaire »

	Hypothèse	Statut de l'hypothèse	Test de l'hypothèse
Adoption	**H0 : Budget : Intention d'adoption -> Adoption effective** : *L'intention d'adoption par le directeur d'ESMS impacte positivement l'adoption effective de l'outil « budget et suivi budgétaire »*	**Rejetée**	Coef. du chemin : -0,0056 T-Test : 0,412
Usages	**H0 : Budget : Intention d'usage « Suivi et Information » -> Usage « Suivi et Information »** : *L'intention d'usage de type « suivi et information » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « suivi et information » de l'outil « budget et suivi budgétaire »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,438*** T-Test : 2,881
	H0 : Budget : Intention d'usage « analyse » -> Usage « Analyse » : *L'intention d'usage de type « analyse » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « analyse » de l'outil « budget et suivi budgétaire »*	**Acceptée** (significatif 10%)	Coef. du chemin : 0,215* T-Test : 1,822
	H0 : Budget : Intention d'usage « Prise de décision » -> Usage « Prise de décision » : *L'intention d'usage de type « prise de décision » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « prise de décision » de l'outil « budget et suivi budgétaire»*	**Acceptée** (significatif 5%)	Coef. du chemin : 0,314** T-Test : 2,127
	H0 : Budget : Intention d'usage « dialogue interne » -> Usage « dialogue interne » : *L'intention d'usage de type « dialogue interne » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « dialogue interne » de l'outil « budget et suivi budgétaire »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,503*** T-Test : 3,703
	H0 : Budget : Intention d'usage « légitimation interne » -> Usage « légitimation interne » : *L'intention d'usage de type « légitimation interne » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « légitimation interne » de l'outil « budget et suivi budgétaire »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,555*** T-Test : 3,251
	H0 : Budget : Intention d'usage « accompagnement de la mutation » -> Usage « accompagnement de la mutation » : *L'intention d'usage de type « accompagnement de la mutation » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « accompagnement de la mutation » de l'outil « budget et suivi budgétaire »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,256*** T-Test : 3,276
	H0 : Budget : Intention d'usage « dialogue externe » -> Usage « dialogue externe » : *L'intention d'usage de type « dialogue externe » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « dialogue externe » de l'outil « budget et suivi budgétaire »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,534*** T-Test : 4,473
	H0 : Budget : Intention d'usage « légitimation externe » -> Usage « légitimation externe » : *L'intention d'usage de type « légitimation externe » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « légitimation externe » de l'outil « budget et suivi budgétaire »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,433*** T-Test : 3,658

Les tests statistiques mettent en exergue que les intentions d'usage sont des variables explicatives des usages effectifs. Ainsi, les directeurs d'ESMS participent activement à la définition de leurs propres usages des outils de gestion. Cependant, l'adoption n'est pas impactée par l'intention d'adoption, ce qui semble vouloir dire que le directeur n'est pas à l'origine de l'adoption ou de la non-adoption de l'outil « budget ». Ce résultat n'apparaît pas surprenant dans la mesure où cet outil est la

plupart du temps obligatoire au sein des ESMS, et donc présent dans l'organisation quoi qu'en pense le directeur.

Impact des intentions de comportement sur les comportements effectifs pour l'outil « mesure et évaluation de l'activité »

	Hypothèse	Statut de l'hypothèse	Test de l'hypothèse
Adoption	**H0 : Activité : Intention d'adoption -> Adoption effective** : *L'intention d'adoption par le directeur d'ESMS impacte positivement l'adoption effective de l'outil « mesure et évaluation de l'activité »*	**Rejetée**	Coef. du chemin : -0,021 T-Test : 0,207
Usages	**H0 : Activité : Intention d'usage « Suivi et Information » -> Usage « Suivi et Information »** : *L'intention d'usage de type « suivi et information » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « suivi et information » de l'outil « mesure et évaluation de l'activité »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,619*** T-Test : 3,997
	H0 : Activité : Intention d'usage « analyse » -> Usage « Analyse » : *L'intention d'usage de type « analyse » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « analyse » de l'outil « mesure et évaluation de l'activité »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,704*** T-Test : 5,234
	H0 : Activité : Intention d'usage « prise de décision » -> Usage « Prise de décision » : *L'intention d'usage de type « prise de décision » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « prise de décision » de l'outil « mesure et évaluation de l'activité »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,775*** T-Test : 6,617
	H0 : Activité : Intention d'usage « dialogue interne » -> Usage « dialogue interne » : *L'intention d'usage de type « dialogue interne » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « dialogue interne » de l'outil « mesure et évaluation de l'activité »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,675*** T-Test : 8,981
	H0 : Activité : Intention d'usage « légitimation interne » -> Usage « légitimation interne » : *L'intention d'usage de type « légitimation interne » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « légitimation interne » de l'outil « mesure et évaluation de l'activité »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,547*** T-Test : 4,593
	H0 : Activité : Intention d'usage « accompagnement de la mutation » -> Usage « accompagnement de la mutation » : *L'intention d'usage de type « accompagnement de la mutation » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « accompagnement de la mutation » de l'outil « mesure et évaluation de l'activité »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,483*** T-Test : 2,647
	H0 : Activité : Intention d'usage « dialogue externe » -> Usage « dialogue externe » : *L'intention d'usage de type « dialogue externe » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « dialogue externe » de l'outil « mesure et évaluation de l'activité »*	**Acceptée** (significatif 5%)	Coef. du chemin : 0,482** T-Test : 2,438
	H0 : Activité : Intention d'usage « légitimation externe » -> Usage « légitimation externe » : *L'intention d'usage de type « légitimation externe » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « légitimation externe » de l'outil « mesure et évaluation de l'activité »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,506*** T-Test : 2,689

Concernant l'outil « mesure et évaluation de l'activité », les résultats sont équivalents à ceux obtenus pour l'outil « budget » : l'adoption n'est pas impactée par l'intention d'adoption du directeur, tandis

que les usages effectifs le sont fortement. Le fait que l'outil soit souvent obligatoire ou imposé par les autorités de contrôle (*reporting* exigé) ou le supérieur hiérarchique explique également ces résultats.

Impact des intentions de comportement sur les comportements effectifs pour l'outil « mesure et évaluation de la satisfaction »

	Hypothèse	Statut de l'hypothèse	Test de l'hypothèse
Adoption	**H0 : Satisfaction : Intention d'adoption -> Adoption effective** : *L'intention d'adoption par le directeur d'ESMS impacte positivement l'adoption effective de l'outil « mesure et évaluation de la satisfaction »*	**Rejetée**	Coef. du chemin : 0,094 T-Test : 1,211
Usages	**H0 : Satisfaction : Intention d'usage « Suivi et Information » -> Usage « Suivi et Information »** : *L'intention d'usage de type « suivi et information » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « suivi et information » de l'outil « mesure et évaluation de la satisfaction »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,606*** T-Test : 4,898
	H0 : Satisfaction : Intention d'usage « analyse » -> Usage « Analyse » : *L'intention d'usage de type « analyse » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « analyse » de l'outil « mesure et évaluation de la satisfaction »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,661*** T-Test : 4,190
	H0 : Satisfaction : Intention d'usage « Prise de décision » -> Usage « Prise de décision » : *L'intention d'usage de type « prise de décision » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « prise de décision » de l'outil « mesure et évaluation de la satisfaction »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,608*** T-Test : 4,789
	H0 : Satisfaction : Intention d'usage « dialogue interne » -> Usage « dialogue interne » : *L'intention d'usage de type « dialogue interne » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « dialogue interne » de l'outil « mesure et évaluation de la satisfaction »*	**Acceptée** (significatif 10%)	Coef. du chemin : 0,369* T-Test : 1,842
	H0 : Satisfaction : Intention d'usage « légitimation interne » -> Usage « légitimation interne » : *L'intention d'usage de type « légitimation interne » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « légitimation interne » de l'outil « mesure et évaluation de la satisfaction »*	**Acceptée** (significatif 10%)	Coef. du chemin : 0,417* T-Test : 1,709
	H0 : Satisfaction : Intention d'usage « accompagnement de la mutation » -> Usage « accompagnement de la mutation » : *L'intention d'usage de type « accompagnement de la mutation » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « accompagnement de la mutation » de l'outil « mesure et évaluation de la satisfaction »*	**Acceptée** (significatif 5%)	Coef. du chemin : 0,495** T-Test : 2,451
	H0 : Satisfaction : Intention d'usage « dialogue externe » -> Usage « dialogue externe » : *L'intention d'usage de type « dialogue externe » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « dialogue externe » de l'outil « mesure et évaluation de la satisfaction »*	**Acceptée** (significatif 5%)	Coef. du chemin : 0,508** T-Test : 2,407
	H0 : Satisfaction : Intention d'usage « légitimation externe » -> Usage « légitimation externe » : *L'intention d'usage de type « légitimation externe » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « légitimation externe » de l'outil « mesure et évaluation de la satisfaction »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,596*** T-Test : 6,165

Les résultats montrent que l'intention d'adoption du directeur n'impacte pas l'adoption effective de l'outil. Pourtant, cet outil n'est pas obligatoire. Notre étude qualitative et l'importance des normes

sociales comme facteur explicatif de l'adoption nous amènent à conclure que l'adoption d'un tel outil est dépendante des normes sociales d'autres parties prenantes. Lors de nos entretiens, cet outil est régulièrement apparu comme nécessitant un dialogue avec les salariés et une autorisation du siège associatif, notamment pour sa conception et sa mise en place. Ainsi, le souhait d'adoption ou de non-adoption de cet outil par le directeur n'est pas nécessairement respecté.

Impact des intentions de comportement sur les comportements effectifs pour l'outil « mesure et évaluation de l'absentéisme »

	Hypothèse	Statut de l'hypothèse	Test de l'hypothèse
Adoption	**H0 : Absentéisme : Intention d'adoption -> Adoption effective** : *L'intention d'adoption par le directeur d'ESMS impacte positivement l'adoption effective de l'outil « mesure et évaluation de l'absentéisme »*	**Acceptée**	Coef. du chemin : 0,215* T-Test : 1,822
Usages	**H0 : Absentéisme : Intention d'usage « Suivi et Information » -> Usage « Suivi et Information »** : *L'intention d'usage de type « suivi et information » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « suivi et information » de l'outil « mesure et évaluation de l'absentéisme »*	**Acceptée** (significatif 5%)	Coef. du chemin : 0,422** T-Test : 1,973
	H0 : Absentéisme : Intention d'usage « analyse » -> Usage « Analyse » : *L'intention d'usage de type « analyse » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « analyse » de l'outil « mesure et évaluation de l'absentéisme »*	**Acceptée** (significatif 10%)	Coef. du chemin : 0,298* T-Test : 1,802
	H0 : Absentéisme : Intention d'usage « Prise de décision » -> Usage « Prise de décision » : *L'intention d'usage de type « prise de décision » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « prise de décision » de l'outil « mesure et évaluation de l'absentéisme »*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : 0,294 T-Test : 1,115
	H0 : Absentéisme : Intention d'usage « dialogue interne » -> Usage « dialogue interne » : *L'intention d'usage de type « dialogue interne » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « dialogue interne » de l'outil « mesure et évaluation de l'absentéisme »*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : 0,357 T-Test : 1,213
	H0 : Absentéisme : Intention d'usage « légitimation interne » -> Usage « légitimation interne » : *L'intention d'usage de type « légitimation interne » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « légitimation interne » de l'outil « mesure et évaluation de l'absentéisme »*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : 0,229 T-Test : 0,861
	H0 : Absentéisme : Intention d'usage « accompagnement de la mutation » -> Usage « accompagnement de la mutation » : *L'intention d'usage de type « accompagnement de la mutation » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « accompagnement de la mutation » de l'outil « mesure et évaluation de l'absentéisme »*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : 0,165 T-Test : 1,276
	H0 : Absentéisme : Intention d'usage « dialogue externe » -> Usage « dialogue externe » : *L'intention d'usage de type « dialogue externe » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « dialogue externe » de l'outil « mesure et évaluation de l'absentéisme »*	**Acceptée** (significatif 5%)	Coef. du chemin : 0,493** T-Test : 2,478
	H0 : Absentéisme : Intention d'usage « légitimation externe » -> Usage « légitimation externe » : *L'intention d'usage de type « légitimation externe » impacte positivement la réalisation d'un usage de type « légitimation externe » de l'outil « mesure et évaluation de l'absentéisme »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,289*** T-Test : 2,753

Les résultats concernant les outils « mesure et évaluation de l'absentéisme » mettent en exergue l'importance de l'intention d'adoption de l'outil par le directeur dans la réalisation d'une adoption effective. De la même façon, les comportements effectifs d'usage de type « information et suivi », « analyse », « dialogue externe » et « légitimation externe » sont définis par les intentions d'usage du directeur. Le directeur apparaît donc comme relativement autonome sur ce type d'usage.

En revanche, les usages à destination ou impactant les parties prenantes, « prise de décision », « dialogue interne », « légitimation interne », ne dépendent pas significativement de l'intention d'usage du directeur. Ces usages sont soumis à des normes sociales qui viennent vraisemblablement restreindre les intentions d'usage des directeurs d'ESMS. Nos entretiens ont mis en exergue la difficulté à aborder ce type de problématique de gestion avec les salariés ainsi que la présence régulière de normes sociales « freinantes » en provenance des supérieurs hiérarchiques. Ces résultats confirment la faible autonomie du directeur concernant ce type d'usage.

Nous testons maintenant les hypothèses autour du contrôle comportemental perçu.

2.3.4. Test des hypothèses autour de la formation et de l'impact du « contrôle comportemental perçu »

Suite à nos entretiens, nous postulons que le contrôle comportemental perçu est impacté positivement par l'aptitude, la « qualité » des fonctions supports et la qualité de l'outil. Nous testons ces hypothèses.

***Influence de l'aptitude perçue du directeur sur le contrôle comportemental perçu* (Hj)**

Hypothèse	Statut de l'hypothèse	Test de l'hypothèse
H0 : Budget : Aptitude -> CCP : *L'aptitude du directeur vis-à-vis de l'outil « Budget et Suivi Budgétaire » influence positivement le contrôle comportemental perçu du directeur sur cet outil*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : De 0,261*** à 0,398*** T-Test : de 2,861 à 3,509
H0 : Activité: Aptitude -> CCP : *L'aptitude du directeur vis-à-vis de l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité » influence positivement le contrôle comportemental perçu du directeur sur cet outil*	**Acceptée** (significatif 10%)	Coef. du chemin : De 0,239** à 0,300** T-Test : de 1,791 à 2,251
H0 : Satisfaction : Aptitude -> CCP : *L'aptitude du directeur vis-à-vis de l'outil « Mesure et Évaluation de la satisfaction » influence positivement le contrôle comportemental perçu du directeur sur cet outil*	**Acceptée** (significatif 5%)	Coef. du chemin : De 0,241*** à 0,406** T-Test : de 2,505 à 3,249
H0 : Absentéisme : Aptitude -> CCP : *L'aptitude du directeur vis-à-vis de l'outil « Mesure et Évaluation de l'absentéisme » influence positivement le contrôle comportemental perçu du directeur sur cet outil*	**Acceptée** (significatif 5%)	Coef. du chemin : De 0,181** à 0,307*** T-Test : de 2,454 à 3,356

L'influence positive de l'aptitude du directeur sur le contrôle comportemental perçu est significative pour l'ensemble des outils de gestion. Ces hypothèses confirment l'importance du rôle du directeur

dans la disponibilité de compétences en gestion au sein de l'organisation. Ainsi, la perception par le directeur d'un contrôle de son comportement passe déjà par la perception d'une aptitude en gestion.

Influence des fonctions supports sur le contrôle comportemental perçu (Hk)

Hypothèse	Statut de l'hypothèse	Test de l'hypothèse
H0 : Budget : Fonctions supports -> CCP : *Les fonctions supports influencent positivement le contrôle comportemental perçu du directeur sur l'outil « Budget et Suivi-Budgétaire »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : De 0,425*** à 0,627*** T-Test : de 3,202 à 8,138
H0 : Activité: Fonctions supports -> CCP : *Les fonctions supports influencent positivement le contrôle comportemental perçu du directeur sur l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : De 0,438*** à 0,698*** T-Test : de 7,077 à 3,582
H0 : Satisfaction: Fonctions supports -> CCP : *Les fonctions supports influencent positivement le contrôle comportemental perçu du directeur sur l'outil « Mesure et Évaluation de la Satisfaction »*	**Acceptée** (significatif 5%)	Coef. du chemin : De 0,450** à 0,665*** T-Test : de 2,306 à 8,578
H0 : Absentéisme: Fonctions supports -> CCP : *Les fonctions supports influencent positivement le contrôle comportemental perçu du directeur sur l'outil « Mesure et Évaluation de l'Absentéisme »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : De 0,475*** à 0,657*** T-Test : de 2,704 à 10,184

L'influence positive des fonctions supports sur le contrôle comportemental perçu est significative pour l'ensemble des outils de gestion. Ainsi, les fonctions supports contribuent activement à la perception par le directeur du contrôle de son comportement en lui fournissant les outils, informations et compétences nécessaires à la gestion de l'ESMS.

Influence de la qualité de l'outil sur le contrôle comportemental perçu (Hl)

Hypothèse	Statut de l'hypothèse	Test de l'hypothèse
H0 : Budget : Qualité de l'outil -> CCP : *La qualité de l'outil influence positivement le contrôle comportemental perçu du directeur sur l'outil « Budget et Suivi-Budgétaire »*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : De 0,131 à 0,199 T-Test : de 0,942 à 1,391
H0 : Activité: Qualité de l'outil -> CCP : *La qualité de l'outil influence positivement le contrôle comportemental perçu du directeur sur l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : De 0,262*** à 0,322*** T-Test : de 2,817 à 3,941
H0 : Satisfaction: Qualité de l'outil -> CCP : *La qualité de l'outil influence positivement le contrôle comportemental perçu du directeur sur l'outil « Mesure et Évaluation de la Satisfaction »*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : De 0,101 à 0,179 T-Test : de 0,761 à 1,441
H0 : Absentéisme: Qualité de l'outil -> CCP : *La qualité de l'outil influence positivement le contrôle comportemental perçu du directeur sur l'outil « Mesure et Évaluation de l'Absentéisme »*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : De 0,107 à 0,196 T-Test : de 0,135 à 1,036

L'influence de la perception de la qualité de l'outil sur le contrôle comportemental perçu est variable selon l'outil étudié. Le seul outil pour lequel l'hypothèse est confirmée est l'outil « activité » qui se caractérise notamment par une complexité moindre en termes de récolte et d'analyse de

l'information. Il semble donc que le contrôle comportemental perçu s'explique essentiellement par l'aptitude de l'individu et par les fonctions supports.

Nous revenons maintenant sur les hypothèses d'influence et de variabilité du contrôle comportemental perçu.

Influence du contrôle comportemental perçu (Hm)

Hypothèse	Statut de l'hypothèse	Test de l'hypothèse
H0 : Budget : CCP -> Adoption : *Le contrôle comportemental perçu influence positivement l'adoption de l'outil « Budget et Suivi Budgétaire »*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : -0,022 T-Test : 0,138
H0 : Budget : CCP -> tous types d'usage : *Le contrôle comportemental perçu influence positivement les usages effectifs (test de l'hypothèse pour tous les types d'usage) de l'outil « Budget et Suivi Budgétaire »*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : De -0,184 à 0,143 T-Test : de 0,096 à 0,771
H0 : Activité : CCP -> Adoption : *Le contrôle comportemental perçu influence positivement l'adoption de l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité »*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : 0,098 T-Test : 0,369
H0 : Activité : CCP -> tous types d'usage : *Le contrôle comportemental perçu influence positivement les usages effectifs (test de l'hypothèse pour tous les types d'usage) de l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité »*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : De -0,128 à 0,223 T-Test : de 0,068 à 0,783
H0 : Satisfaction : CCP -> Adoption : *Le contrôle comportemental perçu influence positivement l'adoption de l'outil « Mesure et Évaluation de la Satisfaction »*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : 0,077 T-Test : 0,423
H0 : Satisfaction : CCP -> tous types d'usage : *Le contrôle comportemental perçu influence positivement les usages effectifs (test de l'hypothèse pour tous les types d'usage) de l'outil « Mesure et Évaluation de la Satisfaction »*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : De -0,291 à -0,031 T-Test : de 0,134 à 1,098
H0 : Absentéisme : CCP -> Adoption : *Le contrôle comportemental perçu influence positivement l'adoption de l'outil « Mesure et Évaluation de l'Absentéisme »*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : 0,175 T-Test : 1,291
H0 : Absentéisme : CCP -> tous types d'usage : *Le contrôle comportemental perçu influence positivement les usages effectifs (test de l'hypothèse pour tous les types d'usage) de l'outil « Mesure et Évaluation de l'Absentéisme »*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : De -0,020 à 0,293 T-Test : de 0,083 à 1,305

Contrairement aux travaux de Taylor et Todd (1995), nous ne trouvons aucun lien significatif entre le contrôle comportemental perçu et les comportements d'adoption ou d'usage. Ce faible impact entre la variable CCP et les comportements d'adoption et d'usage est confirmé par l'étude des f^2. En effet, la variable latente CCP présente des f^2 dans la plupart des cas inférieurs au seuil caractérisant un faible effet de la variable ($f^2 < 0,02$)[379]. Cette variable conceptuelle qui regroupe l'aptitude perçue de l'individu, la qualité perçue de l'outil et la qualité et la disponibilité des fonctions supports n'apparaît pas adéquate pour expliquer les comportements d'adoption et d'usage.

[379] Pour plus de détails, le lecteur pourra consulter les tableaux 167 à 170.

Au-delà du rôle du contrôle comportemental perçu, nous avons posé l'hypothèse de l'impact de l'importance perçue de la problématique de gestion sur les comportements d'adoption et d'usage des outils par les directeurs d'ESMS. Nous testons et discutons ces hypothèses.

2.3.5. Tests des hypothèses liées à l'importance perçue de la problématique de gestion (Hn)

Hypothèse	Statut de l'hypothèse	Test de l'hypothèse
H0 : Budget : Pb_Gestion -> Aodption : *La perception de l'existence d'une problématique de gestion par le directeur influence positivement l'adoption de l'outil « Budget et Suivi Budgétaire »*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : -0,193 T-Test : 1,586
H0 : Budget : Pb_Gestion -> tous types d'usage : *La perception de l'existence d'une problématique de gestion par le directeur influence positivement les usages effectifs (test de l'hypothèse pour tous les types d'usage) de l'outil « Budget et Suivi Budgétaire »*	**Rejetée** (non significatif ou relation négative)	Coef. du chemin : De -0,325* à 0,028 T-Test : de 0,166 à 1,749
H0 : Activité : Pb_Gestion -> Adoption : *La perception de l'existence d'une problématique de gestion par le directeur influence positivement l'adoption de l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité »*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : -0,053 T-Test : 0,436
H0 : Activité : Pb_Gestion -> tous types d'usage : *La perception de l'existence d'une problématique de gestion par le directeur influence positivement les usages effectifs (test de l'hypothèse pour tous les types d'usage) de l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité »*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : De -0,071 à 0,164 T-Test : de 0,174 à 1,049
H0 : Satisfaction : Pb_Gestion -> Adoption : *La perception de l'existence d'une problématique de gestion par le directeur influence l'adoption de l'outil « Mesure et Évaluation de la Satisfaction »*	**Acceptée** (significatif 5%)	Coef. du chemin : 0,221** T-Test : 2,203
H0 : Satisfaction : Pb_Gestion -> tous types d'usage : *La perception de l'existence d'une problématique de gestion par le directeur influence positivement les usages effectifs (test de l'hypothèse pour tous les types d'usage) de l'outil « Mesure et Évaluation de la Satisfaction »*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : De -0,097 à -0,138 T-Test : de 0,156 à 0,861
H0 : Absentéisme : Pb_Gestion -> Adoption : *La perception de l'existence d'une problématique de gestion par le directeur influence positivement l'adoption de l'outil « Mesure et Évaluation de l'Absentéisme »*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : 0,091 T-Test : 0,896
H0 : Absentéisme : Pb_Gestion -> tous types d'usage : *La perception de l'existence d'une problématique de gestion par le directeur influence positivement les usages effectifs (test de l'hypothèse pour tous les types d'usage) de l'outil « Mesure et Évaluation de l'Absentéisme »*	**Rejetée** (non significatif)[380]	Coef. du chemin : De 0,050 à 0,289 T-Test : de 0,247 à 1,711

Peu de relations sont significatives entre l'importance perçue de la problématique de gestion et les différents comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion. Le rejet de ces hypothèses est surprenant compte tenu des résultats obtenus par notre étude qualitative et nous fait émettre des doutes sur la compréhension de notre échelle de mesure. Rappelons que ce type de construit et d'échelle n'a jamais été proposé dans la littérature. Une reformulation du construit et de l'échelle de

[380] Hormis pour les usage « Information - Suivi » et « Légitimation externe » où la significativité est assurée à 10 %.

mesure est vraisemblablement nécessaire. Dans l'état actuel des résultats, il doit être envisagé de retirer cette variable latente du modèle explicatif.

2.3.6. Test des hypothèses liées aux Normes Sociales et à l'attitude des différentes parties prenantes envers les outils de gestion (Ho)

Nous testons ici pour chaque outil de gestion si des Normes Sociales impactent les comportements d'adoption et d'usage. Lorsque les Normes Sociales perçues apparaissent comme significatives, nous mettons en exergue la ou les parties prenantes contribuant le plus à la définition de cette norme.

Normes Sociales autour des comportements d'adoption et d'usage de l'outil « budget et suivi budgétaire »

	Hypothèse	Statut de l'hypothèse	Test de l'hypothèse
Adopt.	**H0 : Budget : NS -> Adoption :** *Des normes sociales impactent l'adoption de l'outil « Budget et Suivi Budgétaire »*	**Acceptée** (significatif 10%)	Coef. du chemin : 0,189* T-Test : 1,889
Usages	**H0 : Budget : NS -> Usage « Suivi et Information » :** *Des normes sociales impactent les usages de type « suivi et information » de l'outil « Budget et Suivi Budgétaire »*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : -0,063 T-Test : de 0,737
	H0 : Budget : NS -> Usage « Analyse » : *Des normes sociales impactent les usages de type « Analyse » de l'outil « Budget et Suivi Budgétaire »*	**Acceptée** (significatif 10%)	Coef. du chemin : 0,158* T-Test : 1,895
	H0 : Budget : NS -> Usage « Prise de décision » : *Des normes sociales impactent les usages de type « Prise de décision » de l'outil « Budget et Suivi Budgétaire »*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : 0,073 T-Test : de 0,743
	H0 : Budget : NS -> Usage « dialogue interne » : *Des normes sociales impactent les usages de type « dialogue interne » de l'outil « Budget et Suivi Budgétaire »*	**Acceptée** (significatif 10%)	Coef. du chemin : 0,141* T-Test : 1,717
	H0 : Budget : NS -> Usage « Légitimation interne » : *Des normes sociales impactent les usages de type « légitimation interne » de l'outil « Budget et Suivi Budgétaire »*	**Acceptée** (significatif 10%)	Coef. du chemin : 0,130* T-Test : 1,711
	H0 : Budget : NS -> Usage « Accompagnement de la mutation » : *Des normes sociales impactent les usages de type « accompagnement de la mutation » de l'outil « Budget et Suivi Budgétaire »*	**Acceptée** (significatif 5%)	Coef. du chemin : 0,228** T-Test : 2,002
	H0 : Budget : NS -> Usage « dialogue externe » : *Des normes sociales impactent les usages de type « dialogue externe » de l'outil « Budget et Suivi Budgétaire »*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : 0,035 T-Test : 0,364
	H0 : Budget : NS -> Usage « légitimation externe » : *Des normes sociales impactent les usages de type « légitimation externe » de l'outil « Budget et Suivi Budgétaire »*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : 0,020 T-Test : 0,217

L'adoption et les usages « analyse », « dialogue interne », « légitimation interne » et « accompagnement de la mutation » de l'outil budgétaire apparaissent comme impactés par des Normes Sociales.

Les indices f^2 des variables impactant les comportements d'adoption et d'usage confirment une influence modérée ($0,02<f^2<0,15$) des normes sociales sur les pratiques de l'outil budgétaire par le directeur d'ESMS :

Impact f^2 des Normes Sociales Générales sur les comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion par les directeurs d'ESMS								
Adoption	Usages							
	INF	**ANA**	**PdD**	**DI**	**LI**	**AM**	**DE**	**LE**
0,044	0,000	**0,054**	0,010	**0,035**	**0,028**	**0,096**	0,005	0,000

Tableau 199 : *Impact f^2 des normes sociales générales sur les pratiques de l'outil « budget »*

Ces normes sociales perçues sont majoritairement à tendance « positive » c'est-à-dire qu'elles s'inscrivent dans une incitation ou une obligation à l'adoption et aux usages de l'outil. Cependant, pour les usages « dialogue interne », « légitimation interne » et « accompagnement de la mutation », certaines normes sociales perçues peuvent être de nature négative (frein ou blocage à l'adoption ou aux usages) :

Comportement étudié	Type de Norme Sociale Générale Perçue sur les comportements d'adoption et d'usage [381]									
	Blocage		**Frein**		**Autonomie / Liberté**		**Encouragement ou incitation**		**Obligation**	
« Adoption » (n=77)	**1**	**1,3%**	**0**	**0%**	**33**	**42,8%**	**26**	**33,7%**	**17**	**22,1%**
« Analyse » (n=71)	**0**	**0%**	**0**	**0%**	**34**	**47,9%**	**31**	**43,7%**	**6**	**8,4%**
« Dialogue interne » (n=71)	**1**	**1,4%**	**6**	**8,4%**	**41**	**57,7%**	**21**	**29,6%**	**2**	**2,8%**
« Légitimation interne » (n=71)	**1**	**1,4%**	**4**	**5,6%**	**41**	**57,7%**	**22**	**30,9%**	**3**	**4,2%**
« Accompagnement de la mutation » (n=71)	**1**	**1,4%**	**5**	**7%**	**37**	**52,1%**	**26**	**36,6%**	**2**	**2,8%**
Nature de la Norme Sociale perçue	**Défavorable : 5,3 %**				**Neutre : 51,5 %**		**Favorable : 43,2 %**			

Tableau 200 : *Normes Sociales Générales perçues significatives de l'outil « budget »*

Lorsque les normes sociales sont significatives, il est intéressant d'identifier la ou les parties prenantes dont les avis ont le plus d'importance dans la définition de la norme sociale. En effet, bien que le directeur puisse être confronté à des parties prenantes dont les avis divergent, la norme sociale perçue sur le comportement en question résulte en principe d'une ou deux parties prenantes

[381] Ces statistiques sont construites à partir des réponses à des questions du type : *De façon générale, les personnes qui influencent le plus mon usage de cet outil sont* [**très défavorable – très favorable**] *à ce que j'utilise cet outil pour* [***type d'usage***]. Pour plus de détail, cf. annexe 11.

« dominantes » ou, tout du moins, jugées par le directeur comme étant la ou les plus importantes dans le cadre du comportement étudié.

Afin d'identifier quelle(s) partie(s) prenante(s) contribue(nt) le plus à la définition de la norme sociale perçue, nous étudions les coefficients de corrélation entre les normes sociales en provenance de chacune des parties prenantes et la norme sociale générale perçue. Pour qu'une partie prenante soit jugée comme impactant significativement la norme sociale perçue, il faut que le coefficient de corrélation soit positif[382] et significatif. Si le coefficient n'est pas significatif, seule une tendance peut être mise en exergue.

Dans le cadre de l'outil budget et suivi budgétaire, la norme sociale sur le comportement d'adoption est impactée principalement par le supérieur hiérarchique (Coefficient du chemin : 0,548*** ; T-Test : 3,300). Notons que les normes sociales en provenance de l'autorité de contrôle et des pairs sont de même nature (corrélation positive), tandis que celles en provenance des salariés sont à l'opposé (corrélation négative), ce qui semble signifier une attitude négative des salariés vis-à-vis de l'outil mais également que cette attitude n'est pas prise en compte. Enfin, les parties prenantes « famille / représentant » et « IRP » ne semblent pas générer de normes sociales (attitude neutre ou attitude perçue comme sans importance par le directeur d'ESMS).

En ce qui concerne l'usage analyse, aucune partie prenante n'est reliée significativement à la norme sociale générale. Il est donc impossible de statuer précisément sur la partie prenante à l'origine de cette norme. Le constat est identique concernant l'accompagnement de la mutation, le dialogue interne et la légitimation interne (pas de relation significative).

	Adoption	Analyse	Dialogue interne	Légitimation interne	Accomp. de la mutation
	Coefficient des chemins (T-Test)				
Salariés	-0,257 (1,470)	0,158 (0,685)	0,098 (0,432)	0,113 (0,761)	0,099 (0,402)
IRP	-0,069 (0,390)	-0,048 (0,262)	0,127 (0,562)	0,034 (0,203)	0,145 (0,753)
Pairs	0,147 (1,056)	0,233 (0,962)	0,042 (0,261)	0,156 (1,224)	0,074 (0,523)
Supérieur Hiérarchique	0,548*** (3,300)	0,148 (0,754)	0,033 (0,156)	0,224 (1,141)	0,225 (1,149)
Autorité de contrôle	0,115 (0,715)	0,150 (0,936)	0,048 (0,277)	0,046 (0,358)	0,020 (0,153)
Famille / Représentant	0,046 (0,367)	0,142 (0,943)	0,026 (0,191)	-0,015 (0,099)	0,041 (0,284)

Tableau 201 : *Contribution de l'attitude et de l'importance perçue des parties prenantes aux normes sociales générales pour l'outil « budget »*

[382] Ce qui traduit que la norme sociale générale évolue dans le même sens que la norme sociale de la partie prenante. Si le coefficient est négatif, cela signifie que la norme sociale générale perçue évolue de façon opposée à la norme sociale en provenance de l'individu. En d'autres termes : la norme sociale en provenance de l'individu n'impacte pas la norme sociale générale.

Normes Sociales autour des comportements d'adoption et d'usage de l'outil « mesure et évaluation de l'activité »

	Hypothèse	Statut de l'hypothèse	Test de l'hypothèse
Adopt.	**H0 : Activité : NS -> Adoption :** *Des normes sociales impactent l'adoption de l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité »*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : 0,175* T-Test : 1,715
Usages	**H0 : Activité : NS -> Usage « Suivi et Information » :** *Des normes sociales impactent les usages de type « suivi et information » de l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité »*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : -0,185 T-Test : de 1,583
	H0 : Activité : NS -> Usage « Analyse » : *Des normes sociales impactent les usages de type « Analyse » de l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité »*	**Acceptée** (significatif 10%)	Coef. du chemin : 0,166* T-Test : 1,677
	H0 : Activité : NS -> Usage « Prise de décision » : *Des normes sociales impactent les usages de type « Prise de décision » de l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité »*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : 0,032 T-Test : de 0,405
	H0 : Activité : NS -> Usage « dialogue interne » : *Des normes sociales impactent les usages de type « dialogue interne » de l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité »*	**Acceptée** (significatif 5%)	Coef. du chemin : 0,245** T-Test : 2,144
	H0 : Activité : NS -> Usage « Légitimation interne » : *Des normes sociales impactent les usages de type « légitimation interne » de l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité »*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : 0,152 T-Test : 1,236
	H0 : Activité : NS -> Usage « Accompagnement de la mutation » : *Des normes sociales impactent les usages de type « accompagnement de la mutation » de l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,360*** T-Test : 2,821
	H0 : Activité : NS -> Usage « dialogue externe » : *Des normes sociales impactent les usages de type « dialogue externe » de l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité »*	**Acceptée** (significatif 10%)	Coef. du chemin : 0,199* T-Test : 1,660
	H0 : Activité : NS -> Usage « légitimation externe » : *Des normes sociales impactent les usages de type « légitimation externe » de l'outil « Mesure et Évaluation de l'Activité »*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : 0,023 T-Test : 0,217

L'influence des normes sociales apparaît significative pour quatre types d'usage : « analyse », « dialogue interne », « accompagnement de la mutation » et « dialogue externe » ainsi que pour l'adoption.

Les indices f^2 des variables impactant les comportements d'adoption et d'usage confirment une influence faible ($0,02<f^2<0,15$) à modérée ($0,15<f^2<0,35$) des normes sociales sur les pratiques de l'outil « mesure et évaluation de l'activité » [383] :

Impact f^2 des Normes Sociales Générales sur les comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion par les directeurs d'ESMS								
Adoption	Usages							
	INF	**ANA**	**PdD**	**DI**	**LI**	**AM**	**DE**	**LE**
0,095	**0,070**	**0,064**	0,000	**0,134**	**0,044**	**0,235**	**0,049**	0,000

Tableau 202 : *Impact f^2 des normes sociales générales sur les pratiques de l'outil « activité »*

[383] Certains usages sont cependant rejetés du fait d'un manque de significativité : « information et suivi » et « légitimation interne ».

Les tendances des normes sociales significatives sont les suivantes :

Comportement étudié	Type de Norme Sociale Générale Perçue sur les comportements d'usage									
	Blocage		Frein		Autonomie / Liberté		Encouragement ou incitation		Obligation	
« Adoption » (n=76)	1	1,3%	4	5,3%	28	36,8%	31	40,8%	12	15,8%
« Analyse » (n=66)	0	0%	4	6,1%	28	42,4%	31	46,9%	3	4,5%
« Dialogue interne » (n=66)	1	2%	7	10,6%	34	51,5%	22	33,3%	2	3,0%
« Accompagnement de la mutation » (n=66)	1	2%	5	7,6%	35	53,0%	23	34,8%	2	3,0%
« Dialogue externe » (n=66)	0	0%	2	3,0%	22	33,3%	36	54,5%	6	9,1%
Nature de la Norme Sociale perçue	Défavorable : 7,3 %				Neutre : 44,4 %		Favorable : 48,2 %			

Tableau 203 : *Normes Sociales Générales perçues significatives de l'outil « activité »*

Les normes sociales générales qui impactent significativement l'adoption et les usages de l'outil « activité » trouvent leur origine dans le comportement de diverses parties prenantes.

	Adoption	Analyse	Dialogue interne	Accomp. de la mutation	Dialogue Externe
	Coefficient des chemins (T-Test)				
Salariés	-0,136 (0,973)	0,094 (0,621)	0,018 (0,094)	-0,292*(1,668)	0,206 (1,332)
IRP	0,004 (0,029)	0,166 (0,875)	0,207 (1,106)	0,143 (0,784)	-0,119 (0,698)
Pairs	-0,176 (1,298)	0,017 (0,091)	0,019 (0,101)	0,069 (0,261)	0,145 (1,058)
Supérieur Hiérarchique	0,534*** (3,053)	0,040 (0,176)	0,254 (1,243)	0,276 (1,332)	0,152 (0,927)
Autorité de contrôle	0,157 (1,033)	0,239 (1,395)	0,115 (0,684)	0,249* (1,826)	0,186 (1,116)
Famille / Représentant	-0,003 (0,025)	-0,138 (0,983)	-0,007 (0,039)	-0,129 (0,992)	-0,359 (2,729)

Tableau 204 : *Contribution de l'attitude et de l'importance perçue des parties prenantes aux normes sociales générales perçues pour l'outil « activité »*

Pour l'adoption, c'est le supérieur hiérarchique qui est à l'origine de la norme sociale générale perçue (coefficient du chemin (CC) : 0,534 ; T-Test (T) : 3,053). Notons que l'autorité de contrôle entretient également une relation positive avec la norme sociale, bien que non significative (coefficient du chemin (CC) : 0,157 ; T-Test (T) : 1,033).

Concernant les usages « analyse » et « dialogue interne », aucune partie prenante n'est reliée significativement aux normes sociales. L'étude des coefficients de corrélation fait cependant ressortir des parties prenantes « dominantes ». Ainsi, l'usage « analyse » est particulièrement influencé par la partie prenante « Autorité de Contrôle » (coefficient du chemin (CC) : 0,239 ; T-Test (T) : 1,395), ce

qui semble cohérent avec le terrain puisque les directeurs d'ESMS doivent rendre des comptes et justifier trimestriellement de leur activité auprès de l'autorité de contrôle. Notons que les parties prenantes « salariés », « supérieur hiérarchique » et « pairs » ne génèrent aucune norme sociale. De plus, bien qu'étant non significatifs, les coefficients des chemins des parties prenantes « représentants / famille » et « IRP » confirment le discours de certains directeurs. En effet, les représentants d'usager(s) sont souvent décrits comme opposés ou réticents à ce type d'indicateur (chemin négatif), tandis que les IRP, dans un souci de connaissance de l'activité économique et du devenir de l'organisation (taux de remplissage), peuvent être favorables à une analyse de cet indicateur.

Pour l'usage « dialogue externe », on constate qu'aucune partie prenante n'est reliée positivement à la norme sociale générale. On peut cependant relever un indice de corrélation négatif et significatif entre la partie prenante « représentant » et la norme sociale générale perçue (-0,359*** ; 2,729). Un tel résultat met en exergue que l'attitude des représentants d'usagers est opposée à la norme sociale générale perçue et qu'elle n'est donc pas prise en compte par le directeur.

En revanche, pour l'usage « accompagnement de la mutation », l'impact de certaines parties prenantes est évalué comme significatif. Ainsi, c'est l'autorité de contrôle qui semble contribuer le plus à la définition de la norme sociale (CC : 0,249* ; T : 1,826). Notons que, pour cet usage, les salariés ont une attitude opposée à la norme sociale générale perçue (CC : - 0,292 ; T : 1,668). Ceci s'explique par le fait qu'ils n'apprécient pas spécialement que l'on aborde avec eux ce type d'indicateur, ou par le fait que ce type d'indicateur justifie ou est à l'origine d'une mutation de l'organisation. Il faut souligner que, même si cette attitude ne semble pas participer à la définition d'une norme sociale générale, le directeur est bien confronté sur le terrain à cette norme sociale « opposée » en provenance des salariés.

Soulignons que les R^2 faibles à modérés concernant la variable « norme sociale générale perçue » qui ont été constatés précédemment expliquent le faible nombre de chemins significatifs.

Normes Sociales autour des comportements d'adoption et d'usage de l'outil « mesure et évaluation de la satisfaction »

	Hypothèse	Statut de l'hypothèse	Test de l'hypothèse
Adopt.	**H0 : Satisfaction : NS -> Adoption** : *Des normes sociales impactent l'adoption de l'outil « Mesure et Évaluation de la satisfaction »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,250*** T-Test : 2,987
Usages	**H0 : Satisfaction : NS -> Usage « Suivi et Information »** : *Des normes sociales impactent les usages de type « suivi et information » de l'outil « Mesure et Évaluation de la satisfaction»*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,378*** T-Test : 3,001
	H0 : Satisfaction : NS -> Usage « Analyse » : *Des normes sociales impactent les usages de type « Analyse » de l'outil « Mesure et Évaluation de la satisfaction»*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : -0,123 T-Test : 1,041
	H0 : Satisfaction : NS -> Usage « Prise de décision » : *Des normes sociales impactent les usages de type « Prise de décision » de l'outil « Mesure et Évaluation de la satisfaction»*	**Acceptée** (significatif 10%)	Coef. du chemin : 0,230* T-Test : 1,897
	H0 : Satisfaction : NS -> Usage « dialogue interne » : *Des normes sociales impactent les usages de type « dialogue interne » de l'outil « Mesure et Évaluation de la satisfaction»*	**Acceptée** (significatif 10%)	Coef. du chemin : 0,434* T-Test : 1,687
	H0 : Satisfaction : NS -> Usage « Légitimation interne » : *Des normes sociales impactent les usages de type « légitimation interne » de l'outil « Mesure et Évaluation de la satisfaction»*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : 0,318 T-Test : 1,221
	H0 : Satisfaction : NS -> Usage « Accompagnement de la mutation » : *Des normes sociales impactent les usages de type « accompagnement de la mutation » de l'outil « Mesure et Évaluation de la satisfaction»*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : 0,127 T-Test : 0,786
	H0 : Satisfaction : NS -> Usage « dialogue externe » : *Des normes sociales impactent les usages de type « dialogue externe » de l'outil « Mesure et Évaluation de la satisfaction»*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : 0,108 T-Test : 0,647
	H0 : Satisfaction : NS -> Usage « légitimation externe » : *Des normes sociales impactent les usages de type « légitimation externe » de l'outil « Mesure et Évaluation de la satisfaction »*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : 0,135 T-Test : 1,148

L'influence des normes sociales apparaît significative en ce qui concerne l'adoption et les usages de type « suivi et information », « prise de décision » et « dialogue interne ».

Les indices f^2 des variables impactant les comportements d'adoption et d'usage confirment une influence faible à modérée des normes sociales sur les pratiques de l'outil « mesure et évaluation de la satisfaction » (les normes sociales concernant l'analyse, le dialogue externe et la légitimation externe sont rejetées car non significatives).

Impact f^2 des Normes Sociales Générales sur les comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion par les directeurs d'ESMS								
Adoption	Usages							
	INF	**ANA**	**PdD**	**DI**	**LI**	**AM**	**DE**	**LE**
0,083	**0,335**	**0,026**	**0,065**	**0,171**	0,000	0,002	**0,020**	**0,030**

Tableau 205 : *Impact f^2 des normes sociales générales sur les pratiques de l'outil « satisfaction »*

Les normes sociales perçues concernant l'outil « mesure et évaluation de la satisfaction » se répartissent de la façon suivante :

Comportement étudié	Type de Norme Sociale Générale Perçue sur les comportements d'adoption et d'usage									
	Blocage		Frein		Autonomie / Liberté		Encouragement ou incitation		Obligation	
« Adoption » (n=104)	**2**	**1,9%**	**5**	**4,8%**	**62**	**59,6%**	**34**	**32,7%**	**1**	**0,9%**
« Suivi et Information » (n=56)	**1**	**1,8%**	**3**	**5,3%**	**40**	**71,4%**	**10**	**17,8%**	**2**	**3,6%**
« Prise de décision » (n=56)	**0**	**0%**	**4**	**7,1%**	**32**	**57,1%**	**20**	**35,7%**	**0**	**0%**
« Dialogue interne » (n=56)	**2**	**3,6%**	**2**	**3,6%**	**32**	**57,1%**	**20**	**35,7%**	**0**	**0%**
Nature de la Norme Sociale perçue	**Défavorable : 7%**				**Neutre : 61 %**		**Favorable : 32 %**			

Tableau 206 : *Nature des normes sociales générales perçues pour l'outil « satisfaction »*

Les comportements d'adoption et d'usage de l'outil « évaluation et mesure de la satisfaction » sont principalement impactés par les salariés et les supérieurs hiérarchiques :

	Adoption	Suivi et Information	Prise de décision	Dialogue interne
	Coefficient des chemins (T-Test)			
Salariés	0,093 (0,723)	0,608*** (2,840)	0,474*** (2,574)	0,328** (2,037)
IRP	0,081 (0,589)	-0,041 (0,225)	-0,078 (0,358)	0,093 (0,576)
Pairs	0,025 (0,179)	-0,066 (0,390)	0,197 (0,971)	0,027 (0,231)
Supérieur Hiérarchique	0,367*** (2,878)	-0,159 (0,669)	0,182 (0,922)	0,467*** (2,674)
Autorité de contrôle	0,188 (1,321)	0,232 (1,136)	0,206 (0,947)	0,032 (0,455)
Famille / Représentant	0,093 (0,737)	0,261 (1,469)	0,461* (1,933)	-0,074 (0,552)

Tableau 207 : *Contribution de l'attitude et de l'importance perçue des parties prenantes aux normes sociales générales perçues pour l'outil « satisfaction »*

Concernant l'adoption, la norme sociale provient principalement du supérieur hiérarchique (CC : 0,367*** ; T : 2,878). La posture du supérieur hiérarchique apparaît identique à celle de l'autorité de contrôle (CC : 0,188 ; T : 1,321). Les attitudes des autres parties prenantes n'ont pas de lien significatif avec la norme sociale générale perçue.

Les normes sociales perçues par le directeur concernant un usage de l'outil de type « information et suivi » ont pour origine l'attitude des salariés (CC : 0,608*** ; T : 2,840). Cette norme sociale est confirmée, bien que de façon non significative, par l'attitude de l'autorité de contrôle et son impact sur la norme sociale (CC : 0,232 ; T : 1,136).

Pour l'usage « prise de décision », la norme sociale provient également avant tout des salariés (CC : 0,474*** ; T : 2,574) mais aussi des usagers et de leurs représentants (0,461* ; T : 1,933). La capacité du directeur à utiliser un outil de mesure de la satisfaction afin de prendre des décisions dépend donc en partie de l'attitude des salariés. Or, si dans plus de 60 % des cas, le directeur se sent libre de son usage, il se perçoit comme incité dans près de 28 % des cas et freiné ou bloqué dans un peu moins de 10 % des cas.

Enfin, pour l'usage « dialogue interne », c'est avant tout l'attitude du supérieur hiérarchique qui est impactante (CC : 0,467*** ; T : 2,674), mais également celle du salarié (CC : 0,328** ; T : 2,037). Cela s'explique le plus souvent par la nécessité d'obtenir une autorisation du supérieur hiérarchique afin de dialoguer avec les salariés des résultats d'une enquête (validation des résultats au niveau du siège ou du comité de direction avant diffusion et discussion avec les salariés), mais également par l'attitude plus ou moins favorable des salariés à entendre les résultats d'une enquête de satisfaction évaluant en partie leur travail (qualité des prestations).

On constate ici un plus grand nombre de coefficients de chemin significatifs que pour les deux modèles précedents. Cela n'est pas surprenant car les R^2 calculés précédemment sont de meilleure qualité pour les modèles concernant les outils « satisfaction » et « absentéisme ».

Normes Sociales autour des comportements d'adoption et d'usage de l'outil « mesure et évaluation de l'absentéisme »

L'influence des normes sociales apparaît significative en ce qui concerne l'adoption et les usages de type « dialogue interne », « accompagnement de la mutation », « dialogue externe » et « légitimation externe ».

	Hypothèse	Statut de l'hypothèse	Test de l'hypothèse
Adopt.	**H0 : Absentéisme : NS -> Adoption** : *Des normes sociales impactent l'adoption de l'outil « Mesure et Évaluation de l'absentéisme »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,454*** T-Test : 4,865
Usages	**H0 : Absentéisme : NS -> Usage « Suivi et Information »** : *Des normes sociales impactent les usages de type « suivi et information » de l'outil « Mesure et Évaluation de l'absentéisme »*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : 0,054 T-Test : 0,447
	H0 : Absentéisme : NS -> Usage « Analyse » : *Des normes sociales impactent les usages de type « Analyse » de l'outil « Mesure et Évaluation de l'absentéisme »*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : -0,149 T-Test : 1,559
	H0 : Absentéisme : NS -> Usage « Prise de décision » : *Des normes sociales impactent les usages de type « Prise de décision » de l'outil « Mesure et Évaluation de l'absentéisme »*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : 0,306 T-Test : 1,304
	H0 : Absentéisme : NS -> Usage « dialogue interne » : *Des normes sociales impactent les usages de type « dialogue interne » de l'outil « Mesure et Évaluation de l'absentéisme »*	**Acceptée** (significatif 5%)	Coef. du chemin : 0,323** T-Test : 1,977
	H0 : Absentéisme : NS -> Usage « Légitimation interne » : *Des normes sociales impactent les usages de type « légitimation interne » de l'outil « Mesure et Évaluation de l'absentéisme »*	**Rejetée** (non significatif)	Coef. du chemin : 0,288 T-Test : 1,367
	H0 : Absentéisme : NS -> Usage « Accompagnement de la mutation » : *Des normes sociales impactent les usages de type « accompagnement de la mutation » de l'outil « Mesure et Évaluation de l'absentéisme »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,412*** T-Test : 3,195
	H0 : Absentéisme : NS -> Usage « dialogue externe » : *Des normes sociales impactent les usages de type « dialogue externe » de l'outil « Mesure et Évaluation de l'absentéisme »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,304** T-Test : 2,385
	H0 : Absentéisme : NS -> Usage « légitimation externe » : *Des normes sociales impactent les usages de type « légitimation externe » de l'outil « Mesure et Évaluation de l'absentéisme »*	**Acceptée** (significatif 1%)	Coef. du chemin : 0,329*** T-Test : 2,759

Les indices f^2 des variables impactant les comportements d'adoption et d'usage confirment une influence modérée ($f^2 > 0,15$) des normes sociales pour l'adoption et les quatre usages précités.

Impact f^2 des Normes Sociales Générales sur les comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion par les directeurs d'ESMS								
Adoption	Usages							
	INF	**ANA**	**PdD**	**DI**	**LI**	**AM**	**DE**	**LE**
0,278	0,004	**0,039**	**0,096**	0,158	**0,108**	0,299	0,172	0,168

Tableau 208 : *Impact f^2 des normes sociales générales sur les pratiques de l'outil « absentéisme »*

La perception des normes sociales pour chacun de ces comportements se répartit de la façon suivante :

Comportement étudié	Type de Norme Sociale Générale Perçue sur les comportements d'adoption et d'usage									
	Blocage		Frein		Autonomie / Liberté		Encouragement ou incitation		Obligation	
« Adoption » (n=94)	4	4,3%	8	8,5%	51	54,3%	26	27,6%	5	5,3%
« Dialogue interne » (n=57)	3	5,3%	2	3,5%	31	54,4%	20	35,1%	1	1,8%
« Accompagnement de la mutation » (n=57)	2	3,5%	2	3,5%	34	6%	19	3,3%	0	0%
« Dialogue externe » (n=57)	0	0%	3	5,3%	31	54,4%	22	38,6%	1	1,8%
« Légitimation externe » (n=57)	0	0%	5	8,8%	30	52,6%	19	33,3%	3	5,3%
Nature de la Norme Sociale perçue	Défavorable : 9 %				Neutre : 55 %		Favorable : 36 %			

Tableau 209 : *Nature des normes sociales générales perçues pour l'outil « absentéisme »*

L'ensemble des usages : « dialogue interne », « accompagnement de la mutation », « dialogue externe » et « légitimation externe » sont impactés principalement par le supérieur hiérarchique.

	Adoption	Dialogue interne	Accomp. de la mutation	Dialogue externe	Légitimat. externe
	Coefficient des chemins (T-Test)				
Salariés	-0,038 (0,322)	0,064 (0,402)	-0,170 (1,133)	0,295 (1,167)	-0,145 (0,623)
IRP	0,177 (1,301)	0,131 (0,617)	0,158 (0,872)	-0,393 (1,521)	0,139 (0,500)
Pairs	0,152 (1,281)	-0,060 (0,446)	0,161 (1,434)	-0,080 (0,572)	-0,021 (0,148)
Supérieur Hiérarchique	0,439*** (3,781)	0,619*** (4,386)	0,596*** (3,545)	0,404* (1,802)	0,493*** (2,575)
Autorité de contrôle	-0,179 (1,569)	-0,160 (1,093)	-0,149 (0,972)	0,027 (0,150)	0,021 (0,126)
Famille / Représentant	0,042 (0,405)	0,019 (0,151)	-0,071 (0,548)	0,122 (1,012)	-0,078 (0,567)

Tableau 210 : *Contribution de l'attitude et de l'importance perçue des parties prenantes aux normes sociales générales perçues pour l'outil « absentéisme »*

Concernant l'adoption, c'est l'attitude du supérieur hiérarchique qui contribue le plus à la définition d'une norme sociale (CC : 0,439*** et T : 3,781). Dans une moindre mesure (de façon non significative), l'attitude des IRP et des pairs semble participer à la création de la norme sociale perçue.

Nous avons pu vérifier que les normes sociales générales perçues impactaient un certain nombre de comportements d'adoption et d'usage. Notre étude qualitative nous a également fait postuler que l'importance et la nature des normes sociales varient selon l'outillage de gestion.

La comparaison des valeurs prises par les normes sociales générales perçues par outil de gestion et par usages nous permet de répondre aux hypothèses suivantes[384] :

	Hypothèse	Statut de l'hypothèse	Test de l'hypothèse
Adoption	**$H_{0\ \text{Adoption NS - Variabilité}}$** : *Les Normes Sociales générales portant sur **l'adoption** sont aussi importantes quel que soit l'outil de gestion*	**Rejetée**	**Moyenne norme sociale par outil :** Budget : 3,75, Activité : 3,68, Satisfaction : 3,47, Absentéisme : 3,21 **Test de Kruskal-Wallis (test de significativité) : Rejet de H_0 :** p-value < 0,0001
	$H_{1\ \text{Adoption NS - Variabilité}}$: *L'importance des Normes Sociales générales portant sur **l'adoption** varie selon l'outillage de gestion*	**Acceptée** (significatif 1%)	
Usages	**$H_{0\ \text{Suivi et information NS - Variabilité}}$** : *Les Normes Sociales générales portant sur l'usage « suivi et information » sont aussi importantes quel que soit l'outil de gestion*	**Rejetée**	**Moyenne norme sociale par outil :** Budget : 3,25, Activité : 3,32, Satisfaction : 3,12, Absentéisme : 2,98 **Test de Kruskal-Wallis : Rejet de H_0 :** p-value < 0,003
	$H_{1\ \text{suivi et information NS - Variabilité}}$: *L'importance des Normes Sociales générales portant sur l'usage « suivi et information » varie selon l'outillage de gestion*	**Acceptée** (significatif 1%)	
	$H_{0\ \text{Analyse NS - Variabilité}}$: *Les Normes Sociales générales portant sur l'usage « analyse » sont aussi importantes quel que soit l'outil de gestion*	**Rejetée**	**Moyenne norme sociale par outil :** Budget : 3,61, Activité : 3,49, Satisfaction : 3,26, Absentéisme : 3,25 **Test de Kruskal-Wallis : Rejet de H_0 :** p-value < 0,002
	$H_{1\ \text{Analyse NS - Variabilité}}$: *L'importance des Normes Sociales générales portant sur l'usage « analyse » varie selon l'outillage de gestion*	**Acceptée** (significatif 1%)	
	$H_{0\ \text{Prise de décision NS - Variabilité}}$: *Les Normes Sociales générales portant sur l'usage « prise de décision » sont aussi importantes quel que soit l'outil de gestion*	**Rejetée**	**Moyenne norme sociale par outil :** Budget : 3,51, Activité : 3,41, Satisfaction : 3,16, Absentéisme : 3,10 **Test de Kruskal-Wallis : Rejet de H_0 :** p-value < 0,0001
	$H_{1\ \text{Prise de décision NS - Variabilité}}$: *L'importance des Normes Sociales générales portant sur l'usage « prise de décision » varie selon l'outillage de gestion*	**Acceptée** (significatif 1%)	
	$H_{0\ \text{Dialogue interne NS - Variabilité}}$: *Les Normes Sociales générales portant sur l'usage « dialogue interne » sont aussi importantes quel que soit l'outil de gestion*	**Acceptée** (risque de rejet alors qu'H_0 est vrai = 42,2%)	**Moyenne norme sociale par outil :** Budget : 3,22, Activité : 3,26, Satisfaction : 3,16, Absentéisme : 3,05 **Test de Kruskal-Wallis : Pas de Rejet de H_0 :** p-value = 0,422
	$H_{1\ \text{Dialogue interne NS - Variabilité}}$: *L'importance des Normes Sociales générales portant sur l'usage « dialogue interne » varie selon l'outillage de gestion*	**Rejetée**	

[384] Le lecteur intéressé par le résultat détaillé des tests pourra consulter l'annexe 50.

H_0 Légitimation interne NS - Variabilité : *Les Normes Sociales générales portant sur l'usage « légitimation interne » sont aussi importantes quel que soit l'outil de gestion*	**Rejetée**	**Moyenne norme sociale par outil :** Budget : 3,35, Activité : 3,31, Satisfaction : 3,15, Absentéisme : 3,06 **Test de Kruskal-Wallis : Rejet de H_0 :** p-value < 0,042
H_1 Légitimation interne NS - Variabilité : *L'importance des Normes Sociales générales portant sur l'usage « légitimation interne » varie selon l'outillage de gestion*	**Acceptée** (significatif 5%)	
H_0 Accompagnement de la mutation NS - Variabilité : *Les Normes Sociales générales portant sur l'usage « accompagnement de la mutation » sont aussi importantes quel que soit l'outil de gestion*	**Acceptée** (Risque de rejet alors qu'H_0 est vrai = 5,68%)	**Moyenne norme sociale par outil :** Budget : 3,51, Activité : 3,30, Satisfaction : 3,28, Absentéisme : 3,06 **Test de Kruskal-Wallis : Rejet de H_0 :** p-value < 0,0001
H_1 Accompagnement de la mutation NS - Variabilité : *L'importance des Normes Sociales générales portant sur l'usage « accompagnement de la mutation » varie selon l'outillage de gestion*	**Rejetée**	
H_0 dialogue externe NS - Variabilité : *Les Normes Sociales générales portant sur l'usage « dialogue externe » sont aussi importantes quel que soit l'outil de gestion*	**Rejetée**	**Moyenne norme sociale par outil :** Budget : 3,58, Activité : 3,64, Satisfaction : 3,37, Absentéisme : 3,17 **Test de Kruskal-Wallis : Rejet de H_0 :** p-value < 0,0001
H_1 dialogue externe NS - Variabilité : *L'importance des Normes Sociales générales portant sur l'usage « dialogue externe » varie selon l'outillage de gestion*	**Acceptée** (significatif 1%)	
H_0 légitimation externe NS - Variabilité : *Les Normes Sociales générales portant sur l'usage « légitimation externe » sont aussi importantes quel que soit l'outil de gestion*	**Rejetée**	**Moyenne norme sociale par outil :** Budget : 3,65, Activité : 3,64, Satisfaction : 3,38, Absentéisme : 3,14 **Test de Kruskal-Wallis : Rejet de H_0 :** p-value < 0,0001
H_1 légitimation externe NS - Variabilité : *L'importance des Normes Sociales générales portant sur l'usage « légitimation externe » varie selon l'outillage de gestion*	**Acceptée** (significatif 1%)	

Les tests statistiques montrent que les normes sociales perçues sur les comportements d'adoption ou d'usage varient selon l'outillage de gestion hormis pour les usages des outils en interaction avec les parties prenantes internes (salariés et IRP) : $H_{0\ \text{dialogue interne NS - Variabilité}}$ est acceptée, $H_{0\ \text{légitimation interne NS - Variabilité}}$ est rejetée de justesse au seuil significatif de 5 % (p-value < 0,042), $H_{0\ \text{accompagnement de la mutation NS - Variabilité}}$ est acceptée. Il apparaît ainsi que la mobilisation des outils de gestion au sein de l'organisation est soumise à l'avis d'autres parties prenantes que le directeur et ne pourra se faire qu'avec l'accord de ces parties prenantes (qu'il soit formellement exprimé ou tacite). La quasi-uniformité de ces normes sociales sur ce type d'usage semble confirmer le rapport à la gestion et aux outils de gestion relativement difficile dans le secteur médico-social, tant au niveau des directeurs que des salariés comme le mettent en exergue Cristallini et Goter-Grivot (2012).

Conclusion du chapitre 3

Dans le cadre de ce chapitre, nous avons cherché à tester un certain nombre d'hypothèses émergeant de notre phase qualitative.

La richesse des entretiens permet de mettre en exergue des phénomènes nombreux et complexes, mais leur généralisation théorique est toujours délicate si plusieurs phases de terrain ne sont pas réalisées ou si d'autres méthodes à visée plus confirmatoire ne sont pas utilisées. C'est notamment dans cette perspective que nous avons souhaité compléter notre première phase de recherche qualitative.

Si certaines de nos hypothèses n'ont pu être validées par le biais de cette étude quantitative et nous incitent à « retourner sur le terrain », d'autres semblent confirmées et viennent appuyer les résultats obtenus dans le cadre de la phase qualitative.

En guise de synthèse et afin d'éclaircir les principaux résultats contenus dans la validation de nos hypothèses, nous présentons pour chacun des outils un modèle synthétique mettant en exergue les variables explicatives significatives des comportements d'adoption et des comportements d'usage.

L'origine des comportements d'adoption et d'usage de l'outil « budget »

Les résultats de nos hypothèses concernant l'adoption de l'outil « budget » peuvent être résumés par le modèle suivant :

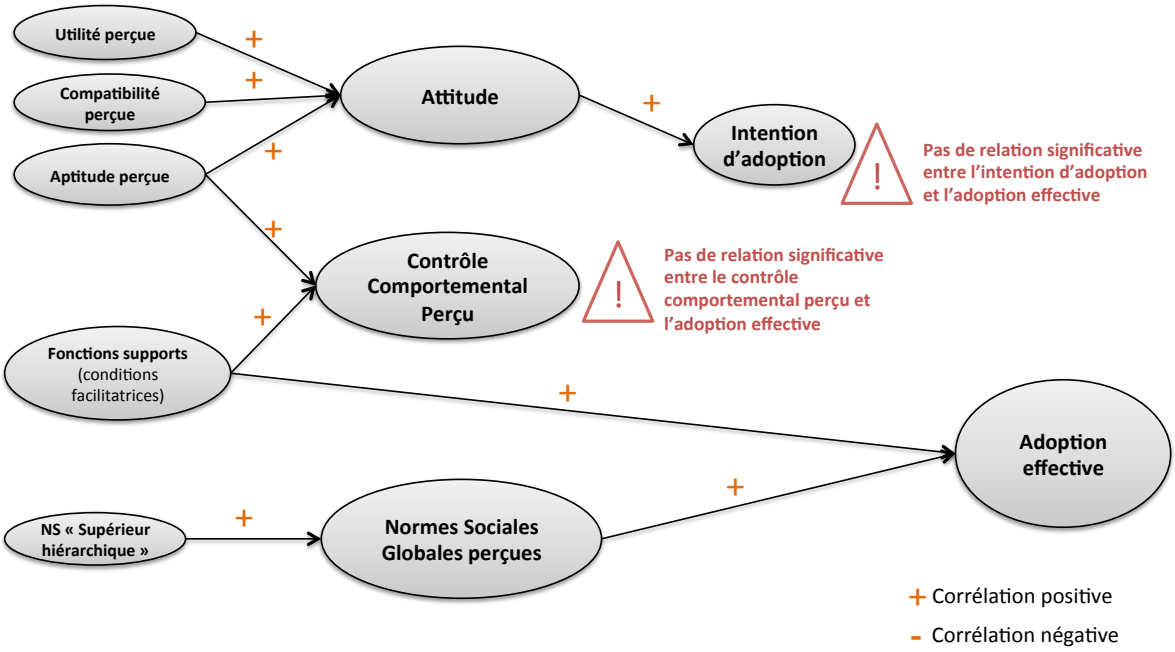


Illustration 92 : *Les facteurs impactant les comportements d'adoption de l'outil « budget » confirmés par l'approche quantitative*

Il apparaît ainsi que l'adoption effective de l'outil « budget » dépend principalement des normes sociales perçues en provenance du supérieur hiérarchique. L'intention d'adoption du directeur n'impacte pas significativement l'adoption effective tout comme le contrôle comportemental perçu. Ces résultats, qui remettent en cause la capacité d'action de l'individu sur ses propres comportements (l'individu est ici passif), peuvent s'expliquer par le fait que l'outil « budget » est un outil la plupart du temps obligatoire et imposé aux ESMS par les autorités de contrôle ou les supérieurs hiérarchiques. Notons ici que seul le rôle du supérieur hiérarchique apparaît significatif.

Concernant l'explication des comportements d'usages de l'outil « budget », les résultats de nos hypothèses nous permettent de proposer le modèle explicatif suivant :

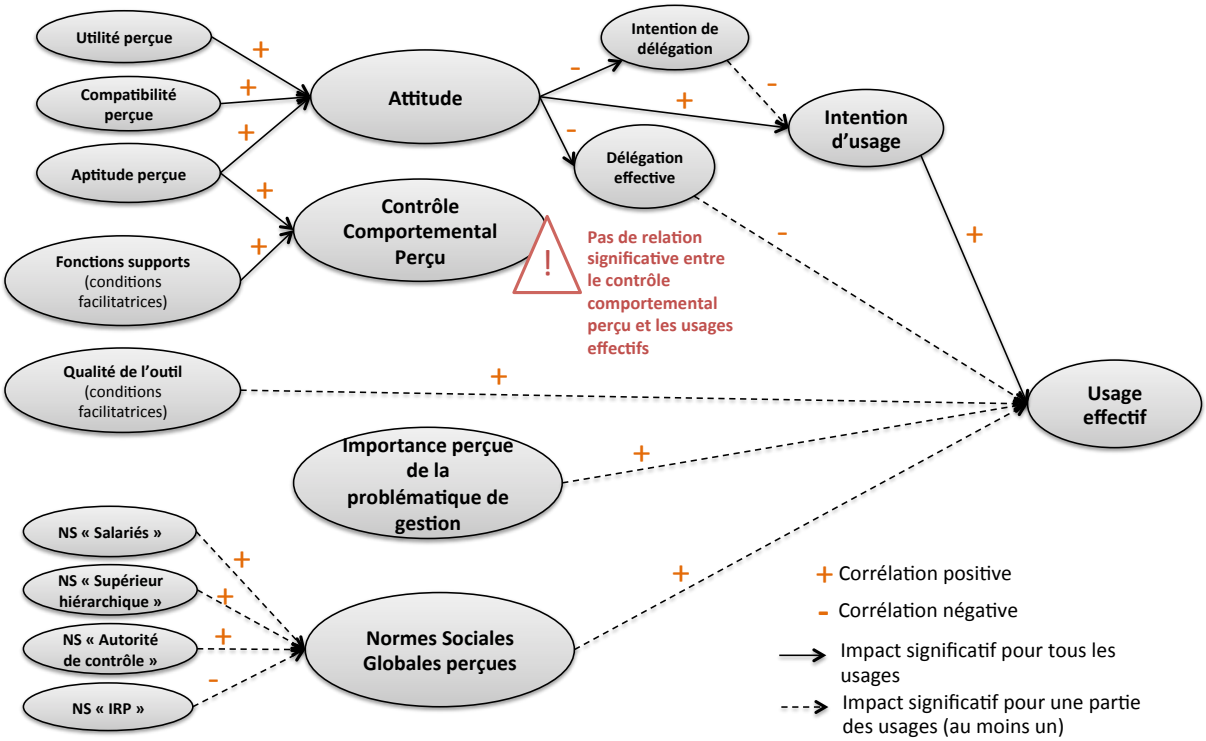


Illustration 93 : *Les facteurs impactant les comportements d'usage de l'outil « budget » confirmés par l'approche quantitative*

Les usages effectifs du budget sont principalements expliqués par l'intention d'usage du directeur d'ESMS (relation significative et positive pour tous les usages) et la qualité perçue de l'outil (tous les usages hormis « dialogue interne » et « légitimation interne »). Interviennent également de façon ponctuelle la délégation effective (uniquement pour l'usage « information et suivi »), l'importance perçue de la problématique de gestion (uniquement pour l'usage « légitimation externe ») et les normes sociales perçues (pour quatre usages : « analyse », « dialogue interne », « légitimation interne » et « accompagnement de la mutation »). Notons que les normes sociales concernent principalement les usages à dimension managériale, ce qui confirme la non-autonomie des directeurs pour mobiliser les outils de gestion dans une telle approche. En revanche, sur des usages personnels ou de type *reporting*, les directeurs sont nettement moins soumis à des normes sociales.

Les résultats de nos hypothèses nous permettent de modéliser les facteurs explicatifs de l'adoption de l'outil « activité » de la façon suivante :

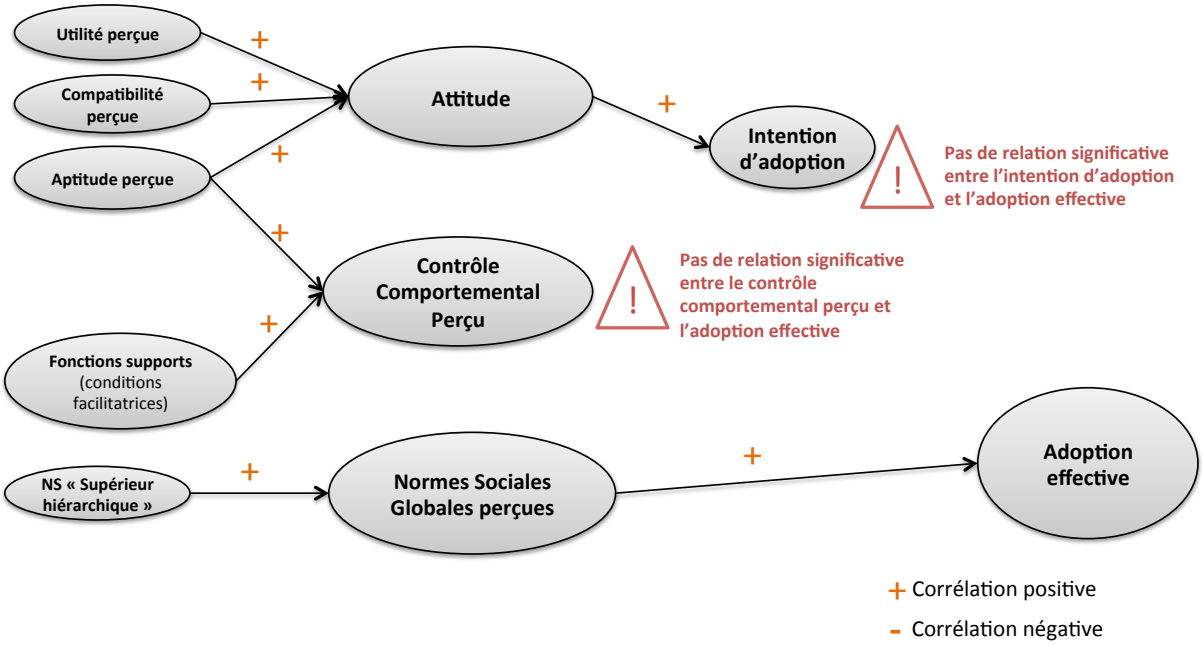


Illustration 94 : *Les facteurs impactants les comportements d'adoption de l'outil « activité » confirmés par l'approche quantitative*

Concernant l'adoption de l'outil activité, les résultats mettent en exergue les normes sociales comme unique facteur explicatif significtif. Ces normes sociales sont générées principalement par le supérieur hiérarchique. Le directeur apparaît comme peu autonome dans la définition de son comportement d'adoption de l'outil (pas d'impact significatif de l'intention d'adoption). Notons également que le contrôle comportemental perçu, c'est-à-dire les ressources et possibilités techniques qui s'offrent au directeur pour réaliser ce comportement, n'a aucun impact sur l'adoption effective de l'outil. Une telle situation confirme le faible rôle de l'individu et des capacités qu'il peut mobiliser dans la définition du comportement d'adoption.

En ce qui concerne les usages, les résultats sont sensiblement différents comme l'illustre ce modèle synthétique (Illustration 95).

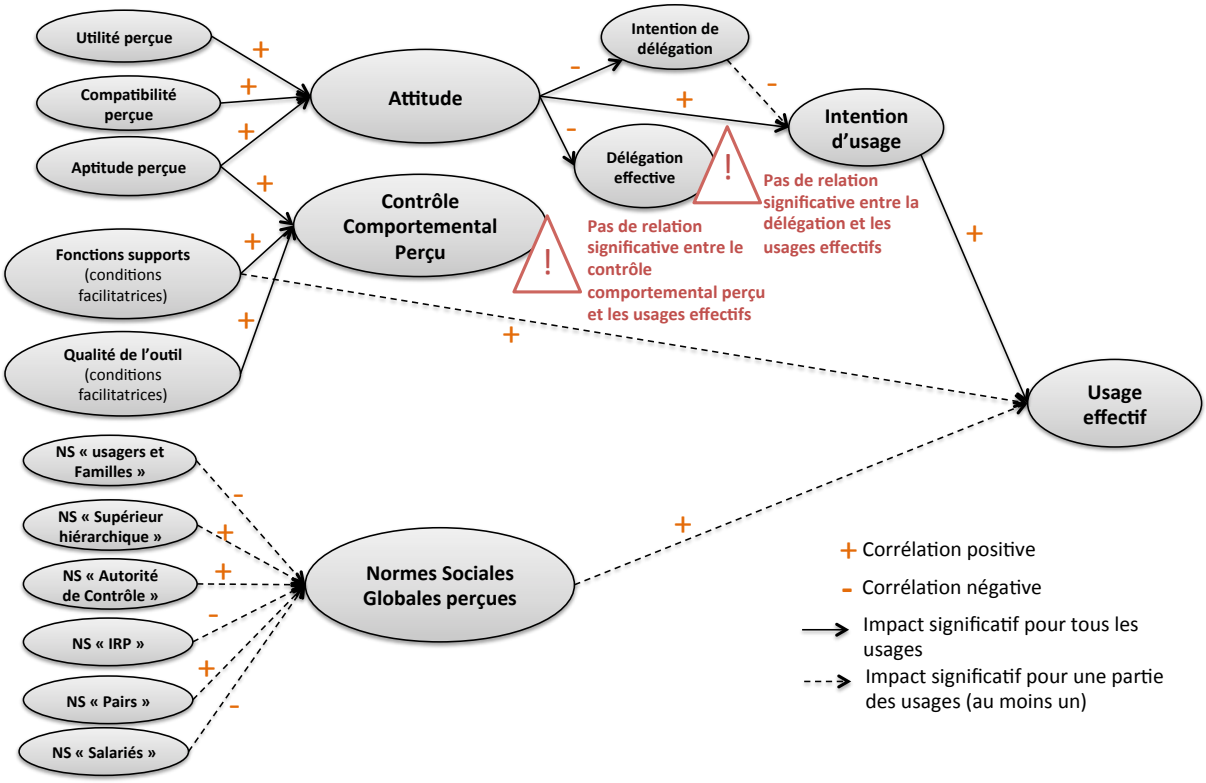


Illustration 95 : *Les facteurs impactant les comportements d'usage de l'outil « activité » confirmés par l'approche quantitative*

Les usages effectifs de l'outil « activité » sont principalement expliqués par les intentions d'usages du directeur et par les normes sociales perçues (sur quatre usages : « analyse », « dialogue interne », « accompagnement de la mutation » et « dialogue externe »). L'impact de la fonction support est marginal puisqu'il n'est significatif que pour un seul usage (légitimation interne). Notons que la délégation n'impacte aucunement les usages, ce qui laisse à penser qu'elle s'assimile davantage à un partage des tâches ou à un travail collaboratif. Cependant, il est également possible que l'échelle de mesure ne soit pas adaptée ou ait été mal comprise. Des travaux supplémentaires seraient nécessaires pour évaluer l'impact de la délégation.

Les tests statistiques concernant l'outil « satisfaction » permettent de confirmer l'importance des normes sociales :

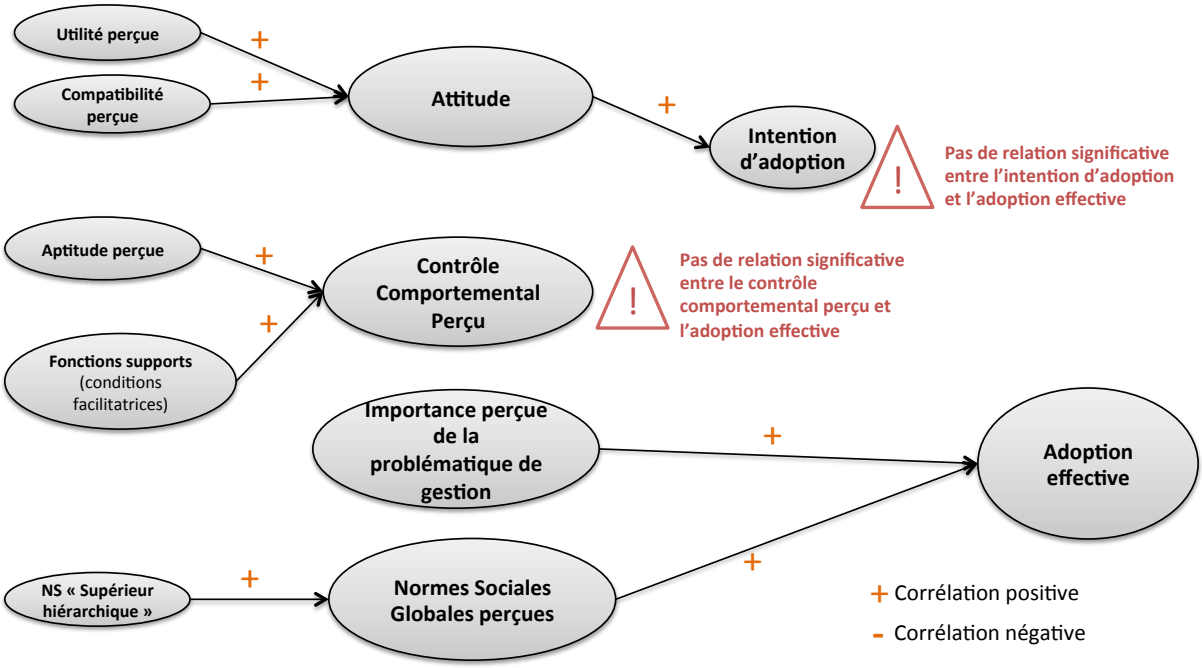


Illustration 96 : *Les facteurs impactant les comportements d'adoption de l'outil « satisfaction » confirmés par l'approche quantitative*

Au-delà des normes sociales, l'importance perçue de la problématique de gestion impacte significativement l'adoption effective de l'outil. Il apparaît que l'intention d'adoption n'impacte pas significativement l'usage malgré le fait que l'outil ne soit pas obligatoire. Une explication est sans doute à trouver soit dans la nécessité, régulièrement soulevée par les directeurs d'ESMS que nous avons rencontrés, de construire l'outil avec les salariés (obtenir leur accord et leur participation) et d'obtenir un accord du supérieur hiérarchique sur la mise en place d'un tel outil, soit dans le fait que l'adoption d'un tel outil découle régulièrement de la demande d'une partie prenante (familles, salariés).

L'importance de ces deux parties prenantes dans la définition de normes sociales est très nettement mise en exergue dans le cadre de l'étude des comportements d'usage.

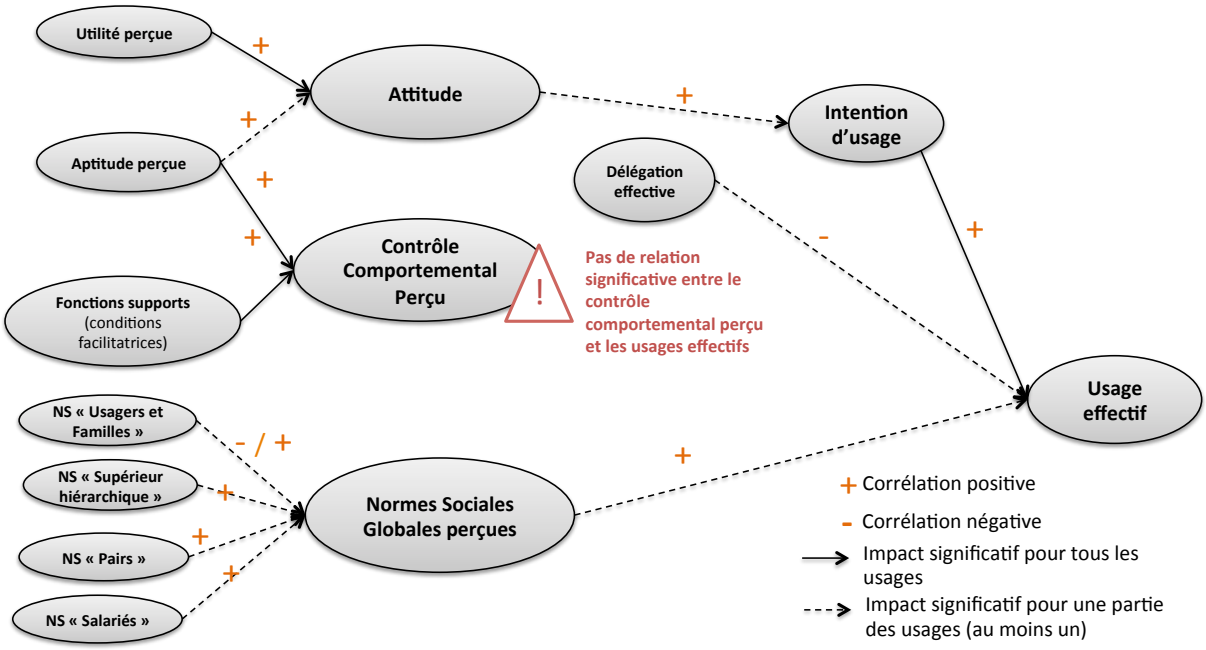


Illustration 97 : *Les facteurs impactant les comportements d'usage de l'outil « satisfaction » confirmés par l'approche quantitative*

Les usages effectifs de l'outil « satisfaction » s'expliquent par l'intention d'usage de l'individu mais également par des normes sociales en provenance principalement des salariés (cinq usages) et du supérieur hiérarchique (trois usages). Soulignons que l'attitude des familles est variable selon l'usage de l'outil étudié : la norme sociale est positive pour un usage de type « dialogue externe », c'est-à-dire un usage à destination d'elles-mêmes, mais négative pour les usages personnels que le directeur peut en avoir, et notamment la prise de décision.

Notons que la délégation impacte négativement les usages effectifs de type « prise de décision » et « accompagnement de la mutation » mais qu'elle n'est pas expliquée significativement par l'attitude du directeur.

De la même façon, nous synthétisons les résultats obtenus pour l'outil « absentéisme ».

Contrairement aux autres outils, l'adoption de l'outil absentéisme dépend de l'intention d'adoption du directeur :

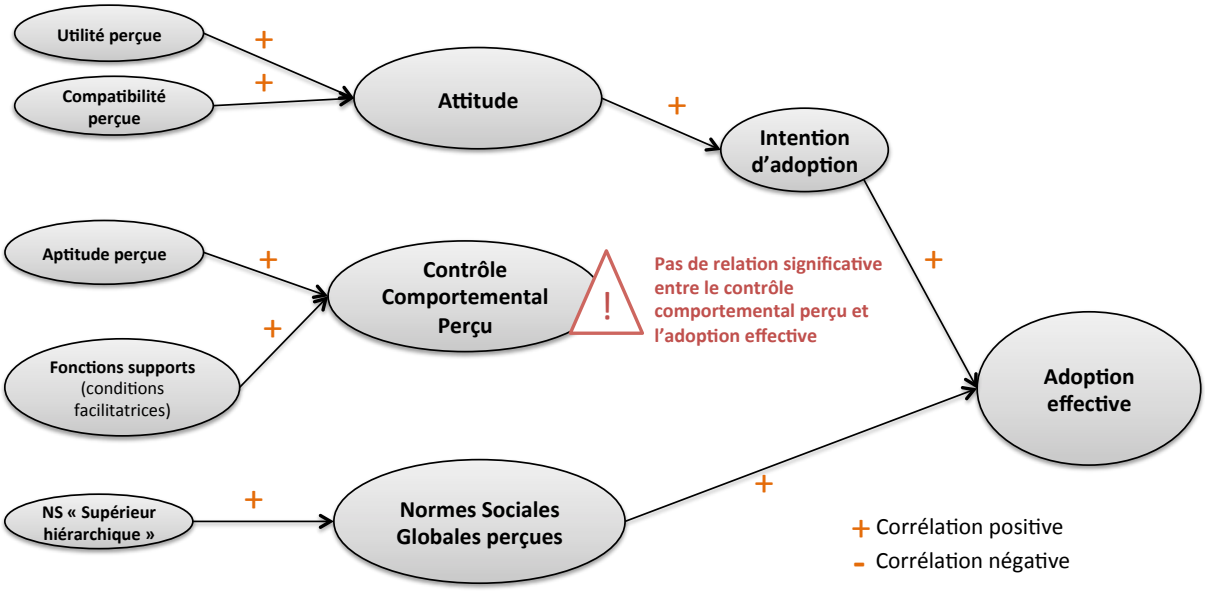


Illustration 98 : *Les facteurs impactant les comportements d'adoption de l'outil « absentéisme » confirmés par l'approche quantitative*

Ces résultats soulignent que l'adoption de cet outil est principalement liée à la volonté ou non des directeurs d'ESMS et des supérieurs hiérarchiques de posséder une telle information de gestion. L'importance de ces facteurs est confirmée pour les comportements d'usage (Illustration 99).

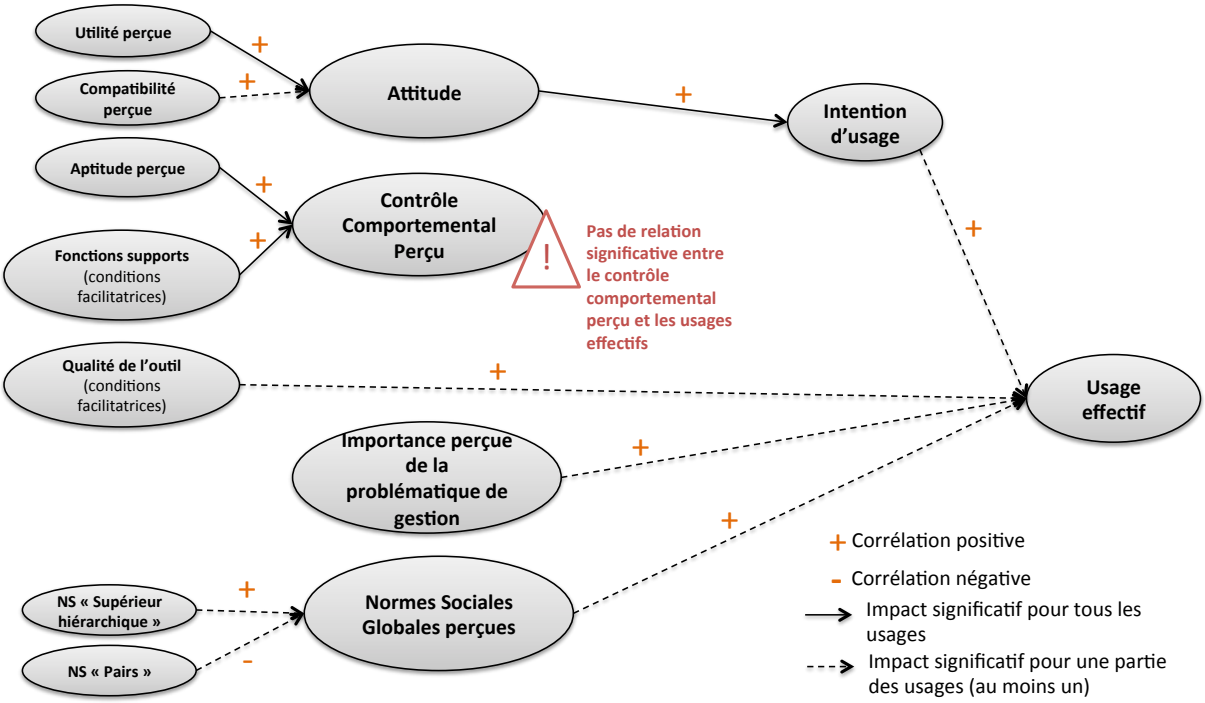


Illustration 99 : *Les facteurs impactant les comportements d'usage de l'outil « absentéisme » confirmés par l'approche quantitative*

Les usages effectifs de l'outil « absentéisme » sont expliqués par l'intention d'usage, hormis pour les usages managériaux : « prise de décision », « dialogue interne », « légitimation interne » et « accompagnement de la mutation », pour lesquels les chemins indiquent des tendances mais ne sont pas significatifs. Le contrôle comportemental perçu, tout comme pour les autres outils, n'impacte pas les usages effectifs, ce qui semble vouloir dire que les usages du directeur dépendent plus d'aspects sociaux que techniques. La qualité de l'outil apparaît cependant importante pour l'ensemble des usages, bien que significative uniquement pour les usages « information et suivi », « analyse », « dialogue externe » et « légitimation externe ».

L'importance perçue de la problématique de gestion impacte positivement et significativement deux usages : le « suivi et information » et la « légitimation externe » et indique une tendance pour les usages « analyse », « dialogue interne » et « dialogue externe ».

Enfin, les normes sociales proviennent essentiellement du supérieur hiérarchique et impactent positivement les usages à destination des parties prenantes internes et externes. Le directeur apparaît ainsi libre de ses usages personnels.

Conclusion de la Partie IV

Cette partie avait pour objectif de compléter les résultats de notre approche qualitative en cherchant à en accroitre la validité externe. Partant d'un terrain et de situations relativement complexes, il nous a fallu sélectionner les outils de gestion et les variables à étudier. Nous avons ainsi retenu 4 outils de gestion parmi les 40 que nous avions mis en exergue. Nous avons ensuite sélectionné sur la base de notre étude empirique et d'un certain nombre de travaux en Système d'Information et en Sociologie les variables explicatives des comportements d'adoption et d'usage qui nous paraissaient les plus importantes. Les difficultés liées à la récolte des données permettant d'obtenir des échantillons de grande taille sur une population « professionnelle » nous ont contraint à ne pas tester certaines variables de contingence potentiellement explicatives des comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion (type de structure, durée en poste, âge, etc.). Notre modèle théorique s'inscrit donc dans une approche quasi exclusivement comportementale et psychosociale.

Cette particularité nous a fait opter pour un traitement statistique de type « modélisation en équation structurelle », notamment du fait que cette dernière permet d'inscrire son étude dans une perspective psychométrique s'appuyant sur une modélisation de variables latentes (non observables) et qu'elle est particulièrement adaptée à l'analyse, à la représentation et à la définition de « *systèmes complexes en interaction* » (Jakobowicz, 2007).

Après avoir validé notre modèle de mesure et notre modèle structurel, nous avons pu tester des hypothèses construites dans une approche de type *grounded theory* à la fois à partir de la littérature existante, et de façon émergente à partir de nos entretiens.

Les résultats statistiques confirment, mais également rejettent un certain nombre d'hypothèses qui apparaissent pourtant clairement dans le discours et les pratiques des directeurs d'ESMS.

L'ensemble des modèles théoriques que nous avons développés en conclusion du chapitre 3 permettent d'affirmer que les comportements d'adoption sont principalement expliqués par les normes sociales des parties prenantes auxquelles s'ajoute, pour l'outil « absentéisme », l'intention d'adoption du directeur.

Concernant les usages effectifs, ils sont essentiellement expliqués par l'intention d'usage de l'individu et par les normes sociales. S'ajoutent à ces deux variables principales la qualité de l'outil et l'importance perçue de la problématique de gestion selon les outils et usages.

Nous notons également le rejet quasi systématique des variables « délégation » et « contrôle comportemental perçu ».

Il convient cependant de ne pas exclure les facteurs mis en exergue lors de nos entretiens et qui n'ont soit pas été étudiés dans le cadre des questionnaires, soit pas été confirmés. En effet, dans ce dernier

cas, la non-confirmation de la variable peut provenir d'un problème dans la définition des échelles de mesure ou dans la définition des variables.

De tels résultats invitent au prolongement des travaux dans la perspective d'appréhender précisément les comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion au sein des ESMS.

Dans la conclusion de ce travail de recherche, nous discutons de façon synthétique nos résultats, présentons les apports académiques et implications managériales et soulevons les limites de notre étude avant d'envisager les pistes de recherche.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Notre travail de recherche est parti du constat d'une inscription du secteur médico-social dans les principes du *New Public Management,* qui l'amène à développer massivement des outils de gestion. Ce constat nous a fait nous interroger sur le devenir des outils de gestion « sur le terrain » : au sein des ESMS du champ du handicap.

Nous avons ainsi cherché à répondre à la problématique générale suivante :

Que deviennent les outils de gestion au sein des ESMS du champ du handicap ?

Nous avons décliné cette problématique en sous-questions de façon à pouvoir y répondre dans son intégralité :

Quel est le statut d'adoption (présence) des outils de gestion au sein des ESMS ?

Quels sont les outils de gestion présents au sein des ESMS ?

Quels usages les directeurs ont-ils des outils de gestion ?

Comment expliquer la diversité des pratiques de gestion des directeurs d'ESMS ?

Quels facteurs impactent l'adoption et l'usage des outils de gestion ?

Afin de répondre précisément à l'ensemble de ces questions, nous avons découpé notre recherche en trois études qui se sont appuyées sur deux collectes de données. La première et la deuxième étude ont été réalisées de façon simultanée.

La première étude s'est appuyée exclusivement sur une collecte de données qualitatives (32 entretiens semi-directifs de directeurs d'ESMS). Elle avait pour objectif de mettre en exergue les outils pouvant être rencontrés au sein des ESMS. L'objectif était de faire un simple recensement de l'outillage de gestion.

Parallèlement, et sur la base de cette première étude, nous avons mené une deuxième étude visant à dresser un état des lieux des pratiques de gestion : taux d'adoption des outils, types et fréquences d'usages. Cette étude s'est également basée sur notre collecte des données qualitatives. Soulignons que la première étude s'est faite essentiellement à partir des 6 premiers entretiens, tandis que la deuxième a été réalisée du 7e au 32e entretien.

La troisième étude visait pour sa part la compréhension des pratiques de gestion constatées dans le cadre de la deuxième étude. Cette étude s'est appuyée dans un premier temps sur notre collecte des données qualitatives traitées par une analyse de contenu. Cette première phase nous a permis de

mettre en exergue et modéliser un certain nombre de facteurs explicatifs des comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion par les directeurs d'ESMS. Nous avons ensuite cherché à confirmer ces résultats par le biais de nos données quantitatives et d'une modélisation en équations structurelles.

Afin de faire le bilan de ce travail de recherche, nous présentons nos principaux résultats et mettons en exergue les apports académiques et managériaux qui en découlent (1.) puis nous revenons sur les limites et sur les pistes de recherche à envisager au sein du secteur médico-social « handicap » (2.).

1. Résultats et apports académiques et managériaux

En nous appuyant sur les principaux résultats de notre recherche nous discutons les apports académiques (1.1.) et managériaux (1.2.).

1.1. Principaux résultats et apports académiques

- **Un apport méthodologique d'étude des pratiques des outils de gestion dans les organisations**

Le premier apport de notre étude ne repose pas sur les résultats obtenus, mais sur la méthodologie mise en œuvre. En effet, afin de pouvoir étudier les pratiques des outils de gestion dans les ESMS, nous avons proposé sur la base d'une revue de la littérature en Sciences de Gestion une typologie des usages que nous avons croisée avec une typologie de classification des outils de gestion selon leur contribution à un axe de performance de l'organisation. La jonction de ces deux typologies permet de construire une matrice exploratoire des pratiques d'outils de gestion. Cette matrice est adaptable à tout type d'organisation puisqu'il s'agit simplement de spécifier les outils propres à ce type d'organisation.

- **Une proposition de typologie des usages des outils de gestion enrichie**

Afin de mettre en exergue les usages effectifs des outils de gestion au sein des ESMS, nous avons construit une typologie des usages potentiels. Cette typologie s'appuie sur des travaux en Sciences de Gestion et en Système d'Information. Nous avons distingué neuf types d'usages que nous proposons de classer dans quatre catégories.

Types d'usages génériques	Types d'usages et rôle dans la littérature
Les usages « personnels » ou « privés » de l'individu utilisateur (directeur)	
Suivi et information	Information, simple suivi (David, 1998 ; Amans *et al.*, 2010 ; Martineau, 2012) Répliquer la réalité, mimer le réel (Lorino, 2002) Refléter les différentes dimensions de la performance de l'entreprise (Simons, 1995)
Analyse et diagnostic	Réflexion sur les transformations (David, 1998) Analyse du contexte (Gilbert, 1998) Évaluation des besoins (Sponem et Lambert, 2010)
Pilotage et prévision	Prendre des décisions (Lavigne, 2000 ; Lafontaine, 2003 ; Chalayer-Rouchon *et al.*, 2005 ; Grimand et Bachelard, 2005 ; Rouchon *et al.*, 2010) Fixer des objectifs (Lavigne, 2000) Gérer (Lavigne, 2000)
Les usages à « dimension interne » : l'usage implique ou impacte des individus internes à l'organisation (salariés)	
Légitimation interne	Légitimer en interne et en externe (Rouchon *et al.*, 2010) Légitimer en interne (Bédé *et al.*, 2012) Répondre aux pressions internes (Auhouin *et al.*, 2012)
Dialogue interne / Management	Catalyseur de l'action, focalisant l'attention des acteurs et les mettant en mouvement (Grimand, 2011) Échange et partage (De Vaujany, 1999), Communication (Moisdon, 2005) Interagir très fortement avec les subordonnés (Simons, 1995) Management interne (Martineau, 2012)
Accompagnement de la mutation et du changement	Accompagner et faciliter un changement décidé par ailleurs (David, 1998) Initier un changement, par exemple en incitant les salariés à travailler différemment (Martin, 2006) Outil d'apprentissage (Burchell *et al*, 1980 ; Rocher, 2008)
Les usages à « dimension externe » : l'usage implique ou impacte des individus externes à l'organisation	
Légitimation externe	Valorisation (De Vaujany, 1999), Arguments, Machine à rationaliser (Burchell *et al.*, 1980) Légitimité à l'externe (Chalayer-Rouchon *et al.* , 2005 ; Rocher, 2009 ; Bédé *et al.*, 2012 ; Busson-Villa et Gallopel-Morvan, 2012 ; Eggrickx, 2012)
Dialogue externe	Un moyen de communiquer (Otley, 1977 ; Bunce *et al.*, 1995 ; Rouchon *et al.*, 2010 ; Bescos, 2011) Négociation et influence (De Vaujany, 1999)
Non-usage par l'individu étudié (directeur)	
Non-usage	Issu notamment des travaux sur les « non-usagers » (Wyatt *et al.*, 2003 ; Jauréguiberry, 2010, 2012)

Tableau 211 : *Les types d'usages possibles des outils de gestion*

Cette proposition théorique vise à enrichir les travaux portant sur le devenir des outils de gestion et à dépasser ainsi le concept d'appropriation, que nous jugeons trop générique, pour s'intéresser à celui **d'usage effectif**. En effet, nombre de travaux mobilisent aujourd'hui le concept d'appropriation

afin de caractériser un état de présence et de mise en acte de l'outil de gestion sans préciser clairement de quel type de mise en acte il s'agit. Or, toutes les mises en acte permettent-elles de conclure à une appropriation ? Peut-on dire qu'un individu s'est approprié un outil si l'usage qu'il en a est uniquement de type « légitimation externe » (réponse à une demande de *reporting*) ou uniquement de type « suivi et information » (simple consultation sans analyse et prise de décision) ?
De plus, l'appropriation ne caractérise pas un usage en particulier, mais plutôt l'existence ou non d'une différence entre un usage prescrit (ou usage supposé) et un usage effectif. Or, quels sont les usages prescrits pour les outils de gestion ? Peut-on définir des usages prescrits permettant d'évaluer un *gap* avec des usages effectifs ?
Pour ces raisons, nous pensons qu'il est davantage opportun de parler de « types d'usages » afin d'étudier ce que l'on fait concrètement avec les outils et de « types d'appropriations » (au sens de Martineau (2009, 2012), Akrich (2006), Hussenot (2009)) afin d'étudier le *gap* usage prescrit et usage réel.
Au-delà de cette réflexion conceptuelle, notre apport repose sur un état des lieux des pratiques effectives de l'outillage de gestion.

- **Une illustration des pratiques de gestion dans le secteur « sans but lucratif » : « associatif »**

Mintzberg (2005) et Archambault (2005) soulignent que peu de travaux portent sur les organisations sans but lucratif. Chessel et Nicourd (2009) dressent le même constat concernant l'étude des pratiques de gestion au sein du secteur associatif. Dans cette perspective, Avare et Sponem (2008) soulignent l'intérêt d'étudier les pratiques de gestion au sein des associations du fait d'un développement sans doute singulier de la gestion. Laville (2009) pose le même constat et souligne que *« la gestion associative mérite de faire l'objet d'investigations spécifiques partant, non de la conformité à des modèles préétablis, mais intégrant la pluralité des pratiques ».*
Ce travail de recherche apporte un début de réponse à ces appels aux travaux académiques. La perspective pour partie exploratoire de notre recherche nous permet de proposer une vision générale des pratiques de gestion au sein des ESMS qui, par leur statut (appartenance à des associations gestionnaires), contribuent à illustrer une partie des pratiques de gestion associative.
Aussi, les résultats et apports académiques dont nous discutons maintenant participent à l'amélioration des connaissances sur les pratiques de gestion au sein des associations.

- **Un apport sur l'étude des pratiques de gestion dans le champ du handicap : une diversité théorique d'outils de gestion dans les ESMS**

L'absence d'une étude générale sur les pratiques de gestion au sein des ESMS est pour partie à l'origine de notre travail de recherche. La mise en exergue des outils de gestion pouvant être adoptés et utilisés au sein des ESMS constitue le premier résultat de cette recherche en nous permettant de répondre à la question suivante : *Quels sont les outils de gestion présents au sein des ESMS ?*

Notre étude nous permet de référencer 40 outils de gestion permettant une évaluation et mesure de la performance. Nous proposons une classification de ces outils de gestion selon l'axe de performance qu'ils permettent d'évaluer :

Axe « économique / financier »	**Axe « efficacité opérationnelle / processus interne / qualité opérationnelle »**
Budget / suivi budgétaire / dépenses Compte administratif Comptabilité analytique Tableau de bord recettes / CA Soldes intermédiaires de gestion Calcul de coût à l'usager / consommation de ressources Tableau de bord investissements Analyse financière Indicateurs médico-sociaux « axe économique / financier » Dialogue de gestion « axe économique / financier » Ratios – Moyennes régionales/nationales « axe économique / financier » **11 outils**	Suivi de l'activité / accueil des personnes Rapport d'activité Rapport / tableau de bord d'évaluation interne Document unique Suivi de réalisation de la prise en charge – heures réalisées / non réalisées Tableau des personnes en attente Tableau récapitulatif des résidents (statistiques) Tableau / carte « zone de chalandise » Tableau renouvellement d'inscription / suivi d'orientation Indicateurs médico-sociaux « axe efficacité opérationnelle / processus interne » Dialogue de gestion « axe efficacité opérationnelle / processus interne » Ratios – Moyennes régionales/nationales « axe efficacité opérationnelle / processus interne » **12 outils**
Axe « satisfaction usagers / qualité du service rendu »	**Axe « ressources humaines »**
Qualité des prestations / mesure de la satisfaction de l'usager Outil évaluation des progrès de la personne accueillie Outils « réalisation des projets individualisés » Gestion des plaintes Fiche incident / cahier d'incidents Tableau personnes sortantes Dialogue de gestion « axe satisfaction usager / Impact de l'action de la structure » **7 outils**	Bilan social Plan de formation / Tableau de bord formation Évaluation surqualification / sous-qualification Plannings salariés /annualisation des heures – suivi des congés Absentéisme et *turnover* Indicateurs médico-sociaux « axe ressources humaines » : suivi des coûts salariaux / effet de Noria Suivi des ETP pourvus / à pourvoir / disponibles Tableau de bord « climat social » Outil de pilotage – évaluation d'entretien individuel Dialogue de gestion « axe ressources humaines » **10 outils**

Illustration 100 : *Les outils de gestion potentiellement présents dans les ESMS (rappel).*

- **Une faible adoption des outils de gestion non obligatoires**

Au-delà de la simple mise en exergue des outils pouvant exister au sein des ESMS, nous apportons un éclairage sur les pratiques effectives des outils de gestion. Nous répondons ainsi à la question suivante :

Quel est le statut d'adoption (présence) des outils de gestion au sein des ESMS ?

Notre étude exploratoire met en exergue que les taux d'adoption varient fortement d'un outil à l'autre. Lorsque les outils ne font pas l'objet de demandes de remontées d'information, leur taux d'adoption dépasse rarement les 60 %. Les outils uniquement utiles à l'ESMS sont peu adoptés[385] (illustration 101).

Axe "Économique / financier" - Outil de gestion = information formalisée	Taux de présence de l'outil dans l'organisation
Budget - Suivi budgétaire - coûts / Analyse des dépenses	96%
Compte Administratif	100%
Compta. Analytique (sections analytiques) Coûts complets ou autres	44%
Tableau de suivi CA (Global / Atelier) ou Suivi des recettes - Paiement - facturation	68%
SIG	20%
Calcul de coût à l'usager	12%
TB Investissements	100%
Analyse financière	36%
Dialogue de Gestion - Partie financière	28%
Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Financière	88%
Indicateur ARS Médico-social - Partie Financière	76%

Axe "Efficacité opérationnelle / Processus Interne et Qualité" - Outil de gestion = information formalisée	Taux de présence de l'outil dans l'organisation
Suivi activité / Accueil des personnes	100%
Dialogue de Gestion - Partie efficience / qualité de l'organisation	28%
Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Activité	80%
Indicateur ARS Médico-social - Partie efficience / qualité de l'organisation	76%
Rapport / Eval. Interne - loi 2002	80%
Rapport d'activité	96%
Document unique	92%
Suivi des personnes en attente	88%
Suivi orientation / renouvellement d'inscription	92%
Suivi de réalisation de la prise en charge - heures réalisées	28%
Tableau Zone de chalandise / cartographie	60%
Tableau récap. Résidents	100%

Axe "Satisfaction usager-client / Impact de l'action" - Outil de gestion = information formalisée	Taux de présence de l'outil dans l'organisation
Qualité prestation / Satisfaction usager - client	40%
TB progrès / compétences usagers	12%
Outils réalisation du projet individualisé	60%
Gestion des plaintes (tableau statistique, suivi)	0%
Information personnes sortantes	28%
Dialogue de Gestion - Partie usagers	28%
Fiche incident / Cahier d'incident	60%

Axe "Ressources Humaines" - Outil de gestion = information formalisée	Taux de présence de l'outil dans l'organisation
Bilan social	68%
Indicateur Formation	76%
Surqualification / sous-qualification	32%
Suivi des heures / Annualisation (plannings salariés)	60%
Absentéisme (type)/ Turnover	64%
Suivi coûts salariaux / analyse rémunération /GVT	100%
Dialogue de Gestion - Partie RH	28%
Suivi postes pourvus / à pourvoir	24%
Outil entretien Indiv.	52%
Climat social / Condition de travail	32%

Illustration 101 : *Les taux d'adoption des outils de gestion potentiellement présents dans les ESMS (rappel)*

Dans l'axe « économique / financier », si l'on exclut l'outil « dialogue de gestion » dont la faible présence s'explique du fait que cet outil obligatoire n'était créé que par une seule ARS[386] au moment de notre étude, tous les outils présents à plus de 75 % sont soit des outils obligatoires, soit des outils faisant l'objet d'une demande de remontée d'informations. Dans tous les cas, ils sont demandés par une partie prenante externe.

À l'inverse, tous les outils présents à moins de 75 % ne sont pas obligatoires et ne font que rarement l'objet de demande externe de remontée d'informations (éventuellement des sièges associatifs selon la gouvernance associative). Le constat est identique pour l'ensemble des axes.

De plus, nous mettons en exergue que certains axes de performance ne comportent que peu (ou pas) d'outils de gestion obligatoires ou faisant l'objet d'une demande. C'est notamment le cas des axes « satisfaction de l'usager / qualité du service rendu » et « ressources humaines ». Ce constat traduit de façon assez nette les priorités actuelles des pouvoirs publics et autorités de contrôle en matière d'outillage du secteur. L'accent est ainsi mis sur les aspects économiques (équilibre budgétaire) et sur les aspects *output* (réalisation de l'activité – taux d'activité).

[385] Les taux d'adoption codés « vert » font référence à des taux supérieurs ou égaux à 75 %, les taux codés « jaune » font référence à une adoption comprise entre 50 % et 75 % et les taux codés « rouge » font référence à une adoption inférieure à 50 %.

[386] Parmis celles étudiées.

- **Les directeurs d'ESMS mobilisent principalement les outils pour des usages « personnels » et à destination des « parties prenantes externes »**
- **Les directeurs d'ESMS utilisent peu les outils en interaction avec les « parties prenantes internes »**

L'étude des usages à travers les phases qualitative et quantitative nous permet d'apporter des éléments de réponse à la question : *Quels usages les directeurs ont-ils des outils de gestion ?*

Les directeurs utilisent principalement les outils obligatoires ou faisant l'objet d'une demande externe pour des usages personnels (suivi, analyse, prise de décision) et pour des usages à destination des parties prenantes externes (dialogue externe et légitimation externe). Concernant les outils non obligatoires, les directeurs les utilisent principalement pour des usages personnels. Certains outils sont cependant utilisés de façon assez régulière avec les salariés (dialogue interne et légitimation externe) : budget, compte administratif, rapport d'évaluation interne, suivi des personnes en attente, qualité des prestations, etc.

Au-delà de ces résultats généraux, ce sont les variabilités dans les usages selon les directeurs d'ESMS qui sont soulignées.
Cette variabilité dans les usages nous a amené à mettre en exergue un certain nombre de facteurs explicatifs que nous discutons comme apports académiques.

- **L'importance de l'attitude du directeur dans la définition des usages réels**

Comme la littérature en système d'information l'a mis en évidence, l'attitude du directeur vis-à-vis de l'outillage et son intention d'usage contribuent fortement à la définition de l'usage effectif. Ces résultats ont été mis en exergue dans notre étude qualitative et confirmés dans le cadre de l'étude quantitative. Ils méritent d'autant plus notre attention que les concepts et outils de gestion peuvent être perçus plus ou moins positivement par les directeurs d'ESMS. Il apparaît en effet que les concepts de gestion (performance, efficience, efficacité) et certains outils ont parfois une connotation négative pour les directeurs. Nos entretiens nous ont permis de faire ressortir plusieurs profils de directeurs à un instant t face à l'outillage de gestion (Illustration 102).

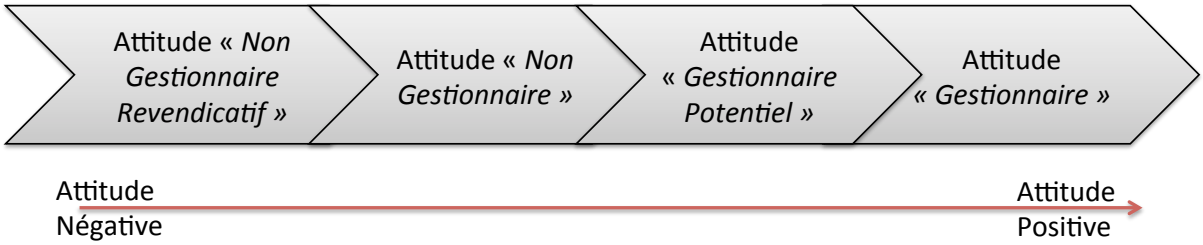


Illustration 102 : *Les attitudes possibles des directeurs d'ESMS face à l'outillage de gestion (rappel)*

Le discours des directeurs tend à souligner plusieurs raisons à leur attitude négative :

- un manque de compétence du directeur vis-à-vis de l'outillage (capacité à mettre en œuvre et à utiliser l'outil) ;
- une utilité non perçue de l'outil (intérêt de l'outil comme levier d'action, d'amélioration des performances) ;
- une perception des valeurs de l'outil comme non compatibles avec les propres valeurs du directeur ;
- une perception d'une réticence importante des parties prenantes vis-à-vis de l'outil, qui pourrait être à l'origine de tensions ou d'une dégradation des relations sociales entre le directeur et une ou plusieurs parties prenantes.

Toutes ces raisons explicatives de l'attitude du directeur sont autant de leviers d'action à envisager pour améliorer les comportements d'adoption ou d'usage des outils de gestion. Nous les développerons dans le cadre des apports managériaux.

Concernant le dernier point, il apparaît que certaines parties prenantes jouent un rôle plus important dans les comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion par les directeurs d'ESMS.

- **La nécessité de prendre en compte l'attitude des parties prenantes pour expliquer les usages effectifs des outils**

Les modèles de la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991) et de la théorie du comportement planifié décomposée (Taylor et Todd, 1995) mettent en exergue que l'attitude des parties prenantes impacte les comportements d'adoption et d'usage des systèmes d'information. Chiapello et Gilbert (2013, p. 28), soulignent que « *le moindre outil de gestion (un tableau de bord, une feuille de temps) est saturé de social* ». Nos travaux confirment l'importance de l'attitude des parties prenantes dans les pratiques de gestion des directeurs d'ESMS.

Notre phase qualitative nous permet de souligner l'impact potentiel de six parties prenantes sur les comportements d'adoption et d'usage des outils de gestion par les directeurs d'ESMS.

Trois parties prenantes sont considérées comme externes à l'ESMS : les pairs (collègues directeurs), le supérieur hiérarchique (le plus souvent un directeur général), l'autorité de contrôle (conseil général ou agence régionale de santé) ; trois autres sont considérées comme internes à l'ESMS : les salariés, les instances représentatives du personnel (IRP) et les usagers (ou leurs représentants). (Illustration 103). Ces six parties prenantes peuvent selon le contexte, l'outil ou l'usage étudié avoir une attitude positive, négative ou neutre[387]. Ces attitudes peuvent conduire à la perception par le directeur d'une norme sociale plus ou moins positive en provenance de la partie prenante concernant son comportement d'adoption et d'usage.

[387] Uniquement positive ou neutre pour les autorités de contrôle.

Notre phase quantitative met en exergue l'existence et l'importance de certaines de ces normes sociales. Le supérieur hiérarchique apparaît comme la partie prenante générant le plus de normes sociales. Les salariés représentent la deuxième partie prenante la plus importante. Selon l'outillage et les usages étudiés, les autres parties prenantes ont un impact plus ou moins important.

Les résultats de nos phases qualitative et quantitative peuvent être résumés de la façon suivante :

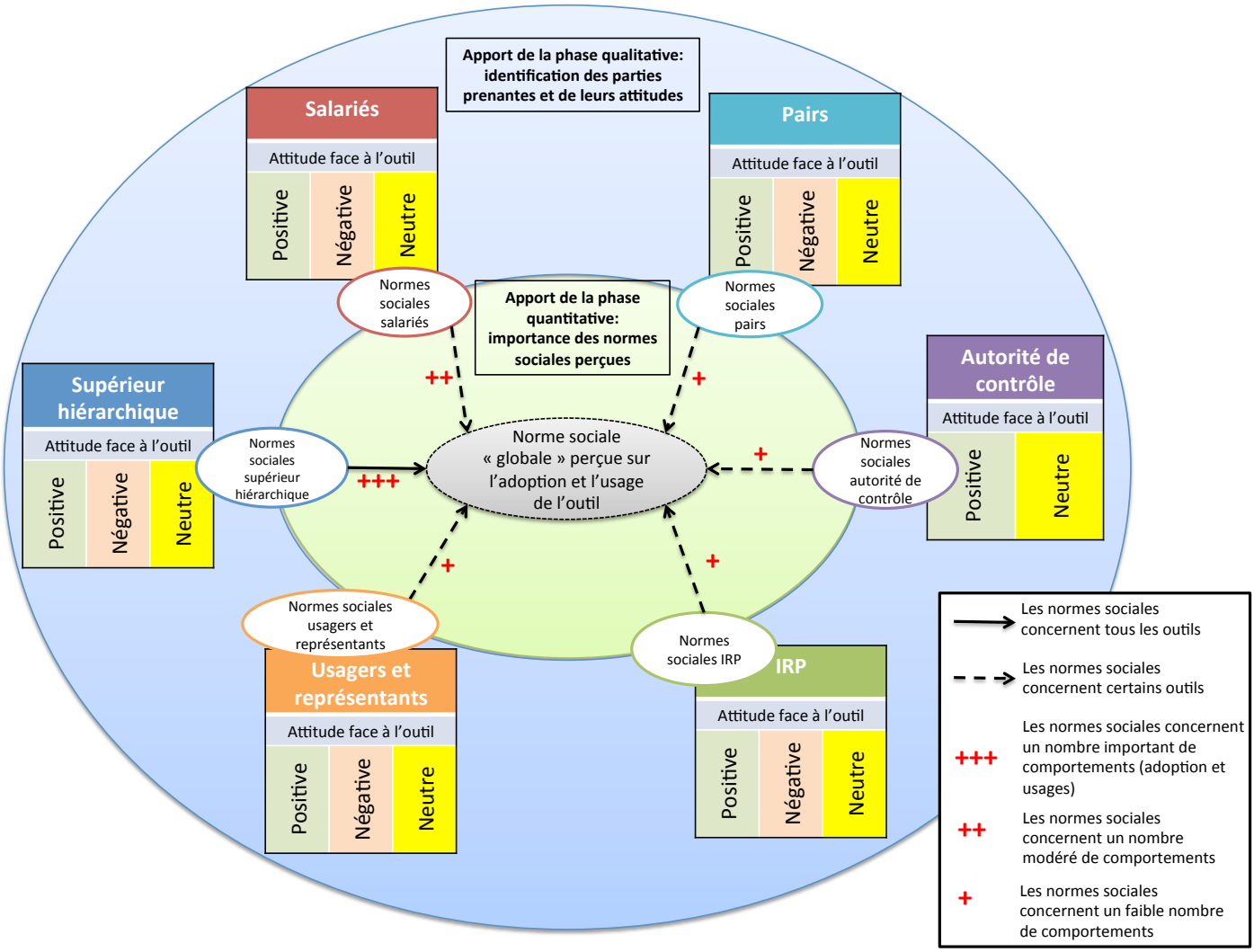


Illustration 103 : *Parties prenantes pouvant impacter les pratiques de gestion du directeur d'ESMS et attitudes potentielles de ces parties prenantes*

Dans le cadre de notre étude qualitative, trois parties prenantes apparaissent comme particulièrement « impactantes » des pratiques de gestion du directeur : le supérieur hiérarchique, les salariés et les IRP. Notre étude quantitative confirme l'importance de deux d'entre elles : le supérieur hiérarchique et les salariés.

Les attentes de ces deux parties prenantes pouvant être opposées, le directeur est régulièrement placé dans une position délicate. Certains directeurs parlent « d'injonctions paradoxales » ou de métier parfois « schizophrénique ». Cette perception s'explique selon nous par la place particulière

qu'occupe le directeur d'ESMS concernant l'outillage de gestion au sein du secteur médico-social et du champ du handicap : le directeur d'ESMS est « le dernier des gestionnaires ».

- **Le directeur d'ESMS, « le dernier des gestionnaires »**

Au sein du secteur médico-social et du champ du handicap, les logiques gestionnaires sont présentes à de multiples niveaux (autorité de contrôle, agence nationale d'appui, siège associatif). L'établissement ou service médico-social constitue le dernier échelon : « le terrain ». Dans les ESMS, en dehors d'une ou deux fonctions supports (comptable, économe, etc.) qui peuvent l'appuyer dans la création, l'alimentation et le suivi d'un certain nombre d'outils, le directeur est le seul représentant de cette logique gestionnaire. Il fait le lien entre « le travail social » porté par les salariés et les approches stratégiques et gestionnaires (budgétaires) portées par ses supérieurs hiérarchiques et les autorités de contrôle. Cette situation fait qu'il peut être perçu comme un émissaire de la direction générale ou des autorités de contrôle et qu'il n'est pas considéré comme adhérent à la cause du travail social par les salariés. Le directeur représente ainsi une zone de tension entre les logiques gestionnaires extérieures à l'ESMS et les logiques sociales internes à l'ESMS. Cette situation est d'autant plus marquée que les parties prenantes internes s'inscrivent le plus souvent dans une posture de rejet de la gestion et de ses outils.

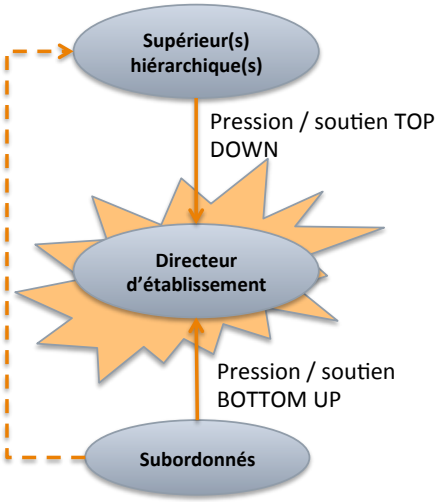


Illustration 104 : *Le directeur comme zone de tension de l'outillage de gestion au sein des ESMS*

- **Des parties prenantes internes (salariés et IRP) le plus souvent opposées au vocabulaire et aux outils de gestion**

Ainsi que le mettent en exergue Cristallini et Goter-Grivot (2012), les outils de gestion ayant trait à des aspects économiques ou financiers, ou plus généralement à une logique d'évaluation ou de mesure, sont fortement connotés négativement par les salariés du secteur médico-social. Bien que nous n'ayons pas interrogé les salariés, leurs avis et attitudes perçus par le directeur d'ESMS le confirment. Une telle situation rend difficile pour le directeur des échanges avec les salariés à propos de l'outillage de gestion. Plus généralement, c'est toute l'approche managériale s'appuyant sur les

outils de gestion qui est remise en question. En effet, le plus souvent, les directeurs pour préserver la paix sociale vont préférer ne pas mobiliser ou aborder la problématique de gestion avec les salariés. Ce constat a déjà été posé par Bourguignon et Jenkins (2004, p.45) qui mettent en exergue concernant l'utilisation[388] des outils de gestion dans les bureaucraties que parfois « *la première logique d'action apparaît d'abord sociale : éviter les conflits sociaux qui paralysent l'activité et au-delà* ».

Soulignons de plus que, lorsque ce frein ne provient pas des directeurs eux-mêmes, il provient de leur supérieur hiérarchique qui leur demande de ne pas mobiliser l'outil ou de ne pas aborder la problématique[389].

- **L'outil de gestion est porteur d'un sens qui le rend plus ou moins « adoptable » et « utilisable » par le directeur au sein de l'ESMS**

Ce travail de recherche nous a permis de confirmer que les outils de gestion sont porteurs de sens[390] qui les rendent plus ou moins difficiles à adopter et à mobiliser au sein de l'ESMS. Ce sens porté par l'outil est une perception et s'appuie avant tout sur les croyances des individus qui évaluent la compatibilité entre leurs propres valeurs et celles portées par l'outil.

Notre étude met notamment en évidence la connotation très négative par les salariés des outils visant à les évaluer ou à évaluer une partie de leur travail (entretien d'évaluation, suivi d'absentéisme). De façon générale, les outils économiques, financiers ou « pas assez qualitatifs » (comme le souligne ce directeur : **E31**[391]) sont perçus négativement par les salariés.

Une telle situation est à l'origine de freins ou de blocages dans les comportements d'adoption et d'usage de l'outil par le directeur d'ESMS.

- **L'importance de la compétence et de la disponibilité des fonctions supports**

Notre étude qualitative nous permet de souligner l'importance des fonctions supports dans le développement et l'usage des outils de gestion par les directeurs d'ESMS. Du fait que ces directeurs sont la plupart du temps les uniques « gestionnaires » au sein de leur structure et qu'une partie d'entre eux ne semble pas disposer des compétences ou du temps nécessaire à la mise en place et à la

---

[388] Ou plutôt dans ce cas « non utilisation ».

[389] Notons que cette connotation, tout comme pour le directeur d'ESMS, est plus ou moins importante selon l'outillage de gestion, ce qui semble confirmer que les outils de gestion sont porteurs de sens (schèmes) distincts.

[390] Sont connotés sur un continuum « négatif – positif ».

[391] ***Est-ce que c'est quelque chose que vous mobilisez avec les salariés, qui a une visée managériale ?***
Non ce n'est pas assez qualitatif…
Ce n'est pas assez qualitatif… qu'est-ce que ça veut dire ?
Non, mais… (rires)*… c'est-à-dire que si vous ne parlez que de l'activité en terme de jeunes… bon, oui vous avez un chiffre, est-ce que l'on est à 90 ou à 95… (…) C'est un chiffre brut… est-ce que l'on a bossé assez, est-ce que l'on n'a pas bossé assez au regard de ce qui est attendu de nous.*

compréhension de l'outil, leurs pratiques de gestion apparaissent fortement dépendantes de leurs fonctions supports.
Nos entretiens nous permettent de mettre en exergue que les fonctions supports ne doivent pas être évaluées uniquement en termes de « compétences accessibles au directeur ». Nous entendons par là qu'elles ne doivent pas être évaluées sur la base de leur présence ou non au sein de l'ESMS ou du siège associatif, mais plutôt sur la base de leurs compétences (qui découlent de leur niveau de formation) et de leur disponibilité (temps qu'elles peuvent accorder au directeur). Nos entretiens ont ainsi révélé qu'un comptable trop peu formé pouvait bloquer l'adoption et l'usage de certains outils de gestion. De la même façon, certaines situations décrites par les directeurs ont montré qu'un comptable rattaché au siège et non à l'établissement pouvait ne pas être suffisamment disponible pour le directeur, le conduisant à ne pas pouvoir utiliser un outil du fait d'une non-compréhension ou d'une non-actualisation. Ce dernier point renvoie à l'importance de la qualité perçue de l'outil de gestion dans les comportements d'adoption et d'usage. En effet, un outil perçu comme non actualisé ou comportant des informations fausses aura tendance à être peu utilisé ou abandonné par le directeur d'ESMS.

Ces principaux résultats nous amènent à identifier un certain nombre d'implications et à énoncer des préconisations managériales.

1.2. Implications managériales

Les résultats de notre travail de recherche nous permettent de formuler des préconisations organisationnelles et managériales.
Le rejet général et la construction d'une attitude négative envers les outils de gestion par les individus peuvent trouver leurs sources dans deux postulats :

- les outils de gestion **ne sont réellement pas adaptés** à l'organisation ;
- les outils de gestion **sont perçus comme non adaptés** à l'organisation (pas d'utilité perçue, valeurs non compatibles).

Évaluer si les outils de gestion disponibles auprès des ESMS sont réellement adaptés à un usage en leur sein est une chose délicate. Si l'outil de gestion permet d'évaluer une activité, un objet ou une performance présente dans l'organisation, il n'y a *a priori* aucune raison de conclure à une inadaptation de l'outil. Cependant, dans le cas inverse, un outil pourrait être qualifié d'inadapté : par exemple, un outil de mesure du profit dans un ESMS alors que celui-ci a vocation à être une organisation sans but lucratif.
Les outils que nous avons mis en exergue n'apparaissent pas comme « inadaptés », ce qui n'est pas surprenant du fait qu'une bonne partie d'entre eux sont des créations du secteur.

Le rejet général de l'outil est donc basé sur une inadaptation perçue de l'outil. Cette inadaptation perçue caractérise une attitude négative des individus envers l'outillage. Afin que les outils soient adoptés et utilisés, l'une des pistes managériales est d'agir sur cette inadaptation perçue et sur cette attitude négative des individus envers l'outillage.

- **Former les directeurs à une « culture de la gestion »**

Afin de réduire l'attitude négative des directeurs envers les outils de gestion, il semble nécessaire de former à une « culture de la gestion ». En effet, il apparaît que ce n'est pas tant la compétence technique du directeur qui a son importance dans la définition d'une attitude positive du directeur envers les outils, mais plutôt l'utilité perçue et la compatibilité perçue. Or, les outils et concepts de gestion sont régulièrement connotés de façon négative par les directeurs d'ESMS. Il nous semble ainsi important de « dédramatiser » les concepts tels que performance, efficience, efficacité. Les définir précisément éviterait, comme le soulignent Cristallini et Goter-Grivot (2012), qu'ils soient assimilés au « mal ».

Au-delà des concepts, ce sont les outils de gestion qu'il faut dédramatiser. Les cursus de formation des directeurs d'ESMS contiennent aujourd'hui des modules où les compétences techniques de gestion sont abordées afin de permettre aux directeurs de « lire » et « comprendre » l'outillage en question. Cependant, cette compétence technique n'est pas suffisante si aucun enseignement sur les enjeux et leviers d'actions proposés par l'outil n'est assuré. Le directeur d'établissement n'a pas besoin d'être un spécialiste technique de l'outillage, il doit simplement pouvoir comprendre les informations de gestion mises à sa disposition et les enjeux qui en découlent. Or, régulièrement, les directeurs ont fait part de leur interrogation sur l'utilité d'un ou plusieurs outils de gestion au sein des ESMS. Un tel questionnement concerne divers outils de gestion (analyse financière, rapport d'activité, outil d'évaluation et mesure de la satisfaction des usagers, document unique, gestion des plaintes). Si l'on souhaite aujourd'hui que l'outillage de gestion soit adopté et utilisé par les directeurs d'ESMS, il faut commencer par convaincre les directeurs de leur utilité. Pour cela, les enseignements ne doivent pas se limiter à de simples aspects techniques, mais envisager les enjeux et les apports potentiels des outils.

Cependant, présenter les enjeux et apports des outils n'est pas suffisant pour garantir leur usage dans une logique d'amélioration des performances.

- **Former les directeurs à *manager* l'outil et donc à l'utiliser avec des parties prenantes**

Un outil ne peut contribuer à l'amélioration des performances d'une organisation que s'il est utilisé pour prendre des décisions ou s'il est mobilisé auprès des parties prenantes afin que l'information soit discutée. Ainsi, un outil adopté sans usage, ou utilisé uniquement pour des usages personnels (suivi et information, analyse) n'a que peu d'intérêt pour une organisation. Or, il apparaît dans notre étude que nombre d'outils sont rarement mobilisés avec les parties prenantes internes ou externes.

Cette situation est pour partie expliquée par l'attitude négative des parties prenantes vis-à-vis de l'outillage de gestion.
Face à l'attitude négative des parties prenantes, les directeurs peuvent avoir des difficultés à mobiliser l'outil et ne pas savoir quoi faire. Il paraît important de préparer les directeurs d'ESMS aux réactions possibles des parties prenantes et notamment aux attitudes de blocage. Ainsi, l'ajout au sein des formations de directeur d'ESMS d'un apprentissage de « pédagogie de l'outil » semble nécessaire. Cristallini et Goter-Grivot (2012, p. 22) proposent une étude de cas de ce type basée sur une approche socio-économique. L'objectif de la méthodologie proposée par les auteurs est « *d'introduire des variables économiques dans l'activité sociale sans soulever de révolte* ».

Ces deux apports en terme d'adaptation des contenus de formation nous amènent à proposer la création de « notices » pour les outils de gestion.

- **Proposer des « notices » ou « mode d'emploi » pour les outils de gestion**

Dans le quotidien des individus, tout objet, produit ou outil au sens large est aujourd'hui livré avec une notice. Que nous achetions une télévision, un tube de dentifrice, un meuble ou des médicaments, nous sommes informés, par le biais d'une notice ou d'un manuel[392], de la manière d'utiliser l'objet, des raisons devant pousser à son utilisation, des contre-indications, des effets indésirables éventuels ou encore des dangers. Plus généralement, nous disposons des « informations à connaître » avant d'adopter et d'utiliser l'objet.
Or, si des objets ou produits apparemment relativement simples comme un meuble en kit ou un tube de dentifrice possèdent leurs propres notices d'instruction(s) et de recommandation(s), il est pour le moins surprenant que des outils aussi complexes que les outils de gestion ne possèdent pas d'équivalent aux notices. En effet, les outils de gestion nécessitent des compétences afin de les concevoir, de les alimenter et de les utiliser, mais ils nécessitent également un savoir quant à leurs objectifs (dans quel cadre les utiliser ?) ou à leurs éventuels effets indésirables et dangers (frein, blocage, création de tension sociale).

Les enseignements en Sciences de Gestion permettent de répondre à la question des compétences et parfois à celle des objectifs de l'outillage :

- Qu'est-ce que cet outil de gestion ?
- Comment concevoir l'outil et interpréter l'information qu'il fournit ?
- Dans quel cadre utiliser cet outil (finalité et objectif) ?

[392] Ou d'instructions et recommandations diverses.

Cependant, il nous semble que peu de réponses sont apportées aux questions concernant la mise en acte effective et ses effets :

- Comment utiliser et mobiliser l'outil de gestion en question ?
- Quels sont les effets indésirables et dangers éventuels ?
- Comment se prémunir ou contourner ces effets indésirables ?

Ces simples questions, inspirées d'une notice pour médicament qualifiée « d'information pour l'utilisateur », nous semblent tout aussi pertinentes et nécessaires pour l'outillage de gestion, et cela d'autant plus que nombre de « managers » (chef d'équipe, de projet, etc.) ne sont pas des « gestionnaires » (formés à la gestion et à l'outillage de gestion) et n'ont donc, le plus souvent, pas même obtenu les réponses aux trois premières questions. Une telle situation est mise en exergue dans le cadre de nos entretiens lorsque des directeurs :

- ignorent ce que sont certains outils de gestion (soldes intermédiaires de gestion, analyse financière, Glissement-Vieillesse-Technicité) ;
- avouent ne pas avoir les compétences[393] nécessaires à la mise en place et à la compréhension de l'information fournie par l'outil ;
- ne perçoivent pas l'utilité d'un outil de gestion.

Il serait donc intéressant de développer pour les outils de gestion des notices d'adoption et d'usage répondant aux questions et situations les plus courantes auxquelles un individu peut être confronté. De telles notices pourraient également inclure des méthodologies permettant de contourner et remédier aux effets indésirables et dangers éventuels. Nous rejoignons en ce sens la proposition de signalement des outils de gestion faite par Chiapello et Gilbert (2013, p. 32) : « *Pour décrire un outil de gestion, il faut restituer toutes les dimensions, à la fois celles qui sont les plus apparentes et qu'affiche sa matérialité, et celles qui sont masquées (implicites ou latentes), mais n'en font pas moins autant partie de sa réalité* ».

Les auteurs proposent ainsi de décrire trois dimensions à l'outil. Une première dimension « fonctionnelle » qui vise à répondre à la question *à quoi sert l'outil ?* Une seconde dimension « structurelle » qui répond à la question *de quoi est constitué l'outil ?* (la nature des informations traitées). Une dernière dimension « processuelle » qui vise à répondre à la question *comment se servir de l'outil ?*

Chiapello et Gilbert (2013) soulignent que se sont les modes d'emploi qui permettent de fournir une réponse à cette question mais également que ces « *modes d'emploi sont toujours incomplets car il n'y a pas de connaissance opératoire indépendante des siutations* » (*ibid.*, p. 35).

[393] Qu'il s'agisse de leurs propres compétences ou de celles disponibles par le biais d'une fonction support.

Nous proposons ici, à titre illustratif, ce que pourrait être une « notice » ou un « mode d'emploi » simplifiée concernant l'outil qui semble générer le plus d'effets indésirables : l'outil d'évaluation et de mesure de l'absentéisme (et de ses coûts éventuels).

Notice simplifiée d'un outil d'évaluation et de mesure de l'absentéisme (et de ses coûts éventuels)	
Qu'est-ce qu'un outil d'évaluation et de mesure de l'absentéisme ?	Il s'agit ici de présenter l'outil et la forme qu'il peut prendre. Exemple : *Il permet de mesurer le taux d'absentéisme au sein de l'organisation et éventuellement le coût généré par cet absentéisme. Il peut être étudié par individu, par service, par profession et être édité selon un rythme jugé pertinent : semaine, mois, trimestre.*
Comment concevoir l'outil et interpréter l'information qu'il fournit ?	Cette partie de la notice repose sur les aspects techniques d'enseignement de l'outillage de gestion. C'est cette partie qui est majoritairement enseignée aux gestionnaires. Elle doit reposer sur une présentation des méthodes d'évaluation et de mesure du temps d'absence ainsi que sur les méthodes permettant de calculer les coûts générés par l'absentéisme (coûts directs, coûts indirects : coûts de « non-production »).
Dans quel cadre utiliser cet outil ?	Cette partie vise à mettre en évidence les finalités et objectifs de l'outil. Il faut faire comprendre à l'utilisateur potentiel les enjeux et les leviers d'actions liés à l'adoption et à l'usage d'un tel outil. Cette partie de la notice doit également pouvoir permettre à l'individu potentiellement utilisateur d'identifier les situations ou moments nécessitant l'usage de l'outil.
Comment utiliser et mobiliser cet outil ? (types d'usage conseillés et nécessaires)	Bien que, comme nous l'avons souligné, définir des usages prescrits (ou apparaissant comme « les bons usages ») pour les outils de gestion ne soit pas chose aisée, il apparaît possible de conseiller l'individu sur les usages les plus importants à avoir de l'outil et sur les objectifs de ces usages. Il peut ainsi être préconisé à l'individu des types d'utilisation et fréquence d'utilisation selon l'importance de la problématique au sein de l'organisation (problématique de gestion tendue ou non).
Quels sont les effets indésirables et « dangers » éventuels ?	Comme tout outil, les outils d'évaluation et de mesure de l'absentéisme peuvent avoir des effets indésirables qui vont être variables selon l'environnement d'adoption et d'usage souhaité (les parties prenantes seront différentes).

	Il peut être intéressant de présenter à l'individu utilisateur les effets indésirables ou dangers selon l'importance de leur fréquence : très fréquent, fréquent, peu fréquent, rare. Exemple partiel : <u>*Très fréquent :*</u> *Une attitude négative des salariés et IRP face à de tels indicateurs peut conduire à freiner ou bloquer l'utilisation d'un outil.* <u>*Fréquent :*</u> *Une attitude neutre ou peu favorable des supérieurs hiérarchiques peut conduire à l'absence de soutien.* <u>*Peu fréquent :*</u> *Manque de compétence et de disponibilité des fonctions supports pour mettre en place un tel outil.* <u>*Rare :*</u> *Conflits sociaux importants. Mise en danger de la paix sociale et de la pérennité d'emploi de l'individu utilisateur.*
Comment contourner ou se prémunir contre ces effets indésirables ? **--** **Comment garantir la pérennité de l'outil ?**	La mise en exergue et la présentation des potentiels effets indésirables à l'individu qui souhaite utiliser et mobiliser l'outil lui permettront d'être mieux préparé et d'anticiper d'éventuels problèmes. La notice doit fournir des préconisations et des méthodologies permettant de se prémunir ou de contourner ce type de phénomène. Il peut s'agir de conseils quant à la façon d'aborder la problématique et l'outil en question, mais également d'approches plus complexes à visée pédagogique et dédramatisante de la problématique de gestion. Des méthodologies telles que celles proposées par Cristallini et Goter-Grivot (2012) et issues des travaux portant sur les approches socio-économiques et les coûts cachés (Savall et Zardet, 2010) permettent d'expliciter les problématiques aux acteurs et de leur en faire comprendre les enjeux. Par exemple, Cristallini et Goter-Grivot (2012) utilisent la notion de contribution horaire à la valeur ajoutée pour contourner la sensibilité économique des acteurs du médico-social. Il s'agit ici de fournir des méthodes et pratiques permettant de favoriser l'adoption et l'usage des outils.

Tableau 212 : *Exemple de ce que pourrait être une notice simplifiée d'un outil de gestion*

Il ne s'agit cependant pas de fournir des « notices » sur une simple feuille de papier en accompagnement d'un outil. Devant la complexité des phénomènes à illustrer et à expliquer, la

création ou l'adaptation d'ouvrages traitant des méthodes et outils de gestion [394] ou le développement d'enseignements spécifiques seraient des formes plus appropriées pour le développement de ce type de notice.

- **Ne pas limiter les formations en gestion des directeurs à quelques outils des axes « économique - financier » et « ressources humaines »**

Les diplômes permettant de devenir directeur d'ESMS sont fortement encadrés dans leur contenu par la loi. Concernant plus particulièrement le Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Établissement (CAFDES), la loi[395] définit quatre domaines de formation :

- l'élaboration et conduite stratégique d'un projet d'établissement ou de service ;
- le management et gestion des ressources humaines ;
- la gestion économique, financière et logistique d'un établissement ou d'un service ;
- l'expertise de l'intervention sanitaire et sociale sur un territoire.

Parmi ces domaines de formation, il est intéressant de remarquer que l'outillage est essentiellement abordé d'un point de vue technique[396] dans les domaines « management et gestion des ressources humaines » et « gestion économique, financière et logistique ». Ainsi, les domaines « qualité et satisfaction » ne sont représentés que par le projet d'établissement ou de service tandis que les aspects « processus interne et activité » ne sont pas traités d'un point de vue technique. De plus, les outils ne sont pas abordés dans leur globalité. Ainsi, les aspects outillage de gestion autour des ressources humaines portent essentiellement sur la formation (gestion et évaluation des formations) et sur l'organisation du travail (planning, temps de travail), tandis que l'axe économique – financier est essentiellement représenté par le budget et le suivi budgétaire[397].

Partant de ce constat, nous préconisons un élargissement de l'outillage de gestion abordé au sein de ces formations pour devenir directeur d'ESMS, et ceci afin que les directeurs aient connaissance de l'existence et des possibilités d'outillage : la première phase d'adoption de ces outils passe par leur diffusion, c'est-à-dire par la prise de connaissance par les individus potentiellement utilisateurs de leur existence. Il ne s'agit cependant pas d'aborder les aspects « techniques » de l'outil concernant la formalisation et la conception, mais de s'intéresser plutôt aux raisons d'usages (levier d'action).

---

[394] L'ajout de chapitres traitant des « types d'usages », des « effets indésirables et dangers éventuels » et des « méthodes de contournement ou d'anticipation » pourrait être une solution.

[395] Arrêté du 5 juin 2007. Titre III :
http://www.sante.gouv.fr/fichiers/bo/2007/07-07/a0070167.htm

[396] Quels outils et comment les mettre en place ?

[397] Pour plus de détails concernant le contenu de la formation, le lecteur intéressé pourra consulter l'annexe 51.

- **Former un duo « directeur gestionnaire et technicien de la gestion » au sein des ESMS**

Notre étude nous a permis de mettre en exergue l'importance de la compétence et de la disponibilité des fonctions supports dans le développement et l'usage des outils de gestion. Si la compétence dépend des individus recrutés et donc d'un choix en terme de recrutement, la disponibilité dépend, elle, de choix organisationnels et notamment de la gouvernance associative.

Lors de nos entretiens, nous avons constaté un certain nombre de configurations d'organisation des fonctions supports. Si les fonctions de type DAF (directeur administratif et financier) ou RRH (responsable ressources humaines) sont toujours situées au niveau des sièges associatifs lorsqu'elles existent, les fonctions supports « comptable – assistante de gestion », « économe » ou « assistante qualité » peuvent se situer en dehors ou au sein de l'ESMS.

Ainsi, si une partie des établissements conserve leurs fonctions supports, nous avons étudié des établissements dont les fonctions supports avaient été « rapatriées » au siège associatif ou étaient en train d'être rapatriées[398]. Le directeur est ainsi privé d'une véritable compétence gestionnaire sur le terrain. Il nous semble qu'un tel choix est une erreur dans la mesure où la distance géographique semble être un frein à une bonne interaction gestionnaire entre ces deux professionnels. Cette pratique managériale associative, qui traduit un mode de gouvernance, s'inscrit dans une tendance plus générale, voulue par l'État, d'une fusion des associations entre elles dans l'optique de former de plus gros opérateurs associatifs. La construction de ces opérateurs associatifs se traduit régulièrement par la mise en place de directions multi-établissements à des niveaux départementaux ou régionaux qui viennent décharger le directeur d'ESMS d'une partie de la gestion de l'organisation. Ces choix de gouvernance conduisent à une disparition de la gestion opérationnelle : sur le terrain. Si de tels choix peuvent conduire à quelques économies sur les postes de direction et de fonctions supports au niveau opérationnel, nous pensons que la performance organisationnelle peut en être fortement impactée.

Bien entendu, ce constat est posé à partir du discours des directeurs ayant subi ce mouvement et demanderait une confirmation par le biais d'études complémentaires.

2. Limites de ce travail de recherche et travaux futurs

Afin de conclure ce travail de recherche, nous souhaitons mettre en exergue certaines limites inhérentes aux méthodologies employées (2.1.), puis proposer et discuter les pistes de recherche futures que ce travail inspire (2.2.).

[398] Nous parlons ici de fonctions supports telles que le comptable ou l'assistant qualité.

2.1. Limites

▪ *Les limites communes aux approches qualitative et quantitative*

➢ **Les limites inhérentes au déclaratif**

Comme toute recherche s'appuyant sur des données formulées par des individus, notre recherche est soumise aux limites du déclaratif. Afin de réduire ce biais dans le cadre de la phase qualitative, nous avons mis en œuvre une triangulation des données reposant notamment sur la consultation et l'analyse des outils de gestion abordés, sur la récolte de prospectus divers en provenance des ESMS ou de leur association gestionnaire[399]. De plus, lorsque cela était possible, des échanges de type « informel » avec une fonction support au sein de l'ESMS ou de l'association (secrétaire, comptable, économe, DAF, directeur de pôle, la direction générale) ont eu lieu.

Concernant la phase quantitative, les limites du déclaratif sont également présentes. Cependant, aucune triangulation des données n'est ici possible. La seule méthode permettant de limiter les biais dans ce cas est l'élimination de données suspectes (réponses identiques à toutes les questions). Cette méthodologie nous a conduit à éliminer 7 questionnaires.

Nous ne pouvons cependant garantir l'absence de biais d'acquiescement (Evrard *et al.*, 2003) ou de discours visant à enjoliver les pratiques de gestion effectives des directeurs d'ESMS.

➢ **Le biais dans les profils des répondants : une faible représentativité supposée des individus « non favorables »**

La connotation négative des outils de gestion par une partie des directeurs d'ESMS nous laisse à penser que notre panel de répondants aux phases qualitative et quantitative est sous-représenté en terme d'individus « non favorables ». Nous appuyons ce constat sur plusieurs situations auxquelles nous avons eu à faire lors des récoltes des données aussi bien qualitatives que quantitatives :

- abandon d'une interview par un directeur suite à notre présentation et à la présentation générale de notre étude alors que nous étions sur place ;
- message « scandalisé » d'un directeur à propos de la thématique de notre étude avec refus de répondre au questionnaire.

▪ *Les limites propres à la phase qualitative*

➢ **Limites liées à l'interprétation du discours**

Concernant la phase qualitative de notre étude, une limite apparaît tout particulièrement : l'interprétation du discours des directeurs concernant leurs usages des outils et les facteurs les impactant.

[399] Mot du président, compte-rendu d'assemblée générale, projet d'association.

En effet, afin de pouvoir alimenter notre grille d'analyse exploratoire et proposer un cadre théorique général explicatif des usages, nous avons dû interpréter les propos des directeurs. Bien que nous nous soyons appuyé sur les préconisations d'analyse des données qualitatives développées par Miles et Huberman (2003) et Paillé et Mucchielli (2011), le travail d'interprétation peut être amené à varier selon les individus qui le réalisent : « *On ne peut que rappeler le caractère forcément partiel de l'entreprise. C'est l'esprit humain qui met en œuvre l'analyse qualitative, et si l'on savait définir et circonscrire l'esprit humain, l'on saurait avec précision ce qu'est l'analyse qualitative (…), nous aurions alors une vue "objective" de ce système complexe de compréhension et de construction de sens.* »
C'est notamment afin d'éclaircir « *notre esprit humain* » (Paillé et Mucchielli, 2011) que nous avons tenu à discuter un nombre important de *verbatims* et à les rattacher à nos divers cadres conceptuels, ceci afin que le lecteur juge des interprétations que nous avons réalisées.

▪ *Les limites propres à la phase quantitative*

Dans le cadre de notre phase quantitative, nous retenons principalement deux limites :

➢ **Une limite liée à la non-exhaustivité du modèle conceptuel**

Bien que nous ayons cherché à tester un modèle relativement complexe d'explication des comportements d'adoption et d'usage, notre modèle explicatif n'est bien entendu pas exhaustif et d'autres facteurs influent vraisemblablement sur les pratiques de gestion des directeurs d'ESMS. C'est notamment le cas de certaines variables contingentes telles que la taille de l'ESMS, le type d'ESMS ou le mode de gouvernance que nous avons jugées non pertinentes, mais dont l'étude pourrait apporter des informations complémentaires.

➢ **Une limite liée à certaines échelles de mesure (mode d'évaluation des variables latentes)**

Notre partie confirmatoire s'est appuyée sur une modélisation à base d'équation structurelle mobilisant des variables latentes non encore utilisées dans la littérature (intention de délégation et délégation) ou des variables latentes dont les échelles ont nécessité des adaptations à l'objet et au champ d'étude. Certaines variables se sont révélées non significatives pour expliquer les comportements d'adoption et d'usage alors qu'elles apparaissaient comme importantes pour les directeurs d'ESMS. De tels résultats nous amènent à penser que les échelles de mesure n'ont pas fonctionné du fait d'une adaptation à un objet et à un champ non adéquats (les échelles utilisées pour étudier les systèmes d'information peuvent-elles être utilisées pour étudier les outils de gestion ?) ou à des formulations ayant conduit à de mauvaises interprétations. Afin d'éviter ce problème, il aurait été souhaitable d'avoir recours à deux phases de récolte des données (Churchill, 1979) : une phase servant au test des échelles et une phase servant au test du modèle théorique. Cependant, la taille

réduite de notre population (environ 7 à 8 000 individus) et les faibles taux de retour attendus ne nous permettaient pas d'envisager une telle approche dans un laps de temps aussi court.

De telles limites contribuent autant que nos résultats à envisager des travaux supplémentaires. Nous présentons ici quelques pistes de recherche envisageables.

2.2. Pistes et perspectives de recherches

- **Confronter le discours des directeurs au discours des parties prenantes : comparer attitudes perçues et attitudes réelles des parties prenantes face à l'outillage de gestion**

Notre travail de recherche s'est volontairement intéressé au directeur d'ESMS et à la façon dont il perçoit son environnement. Ainsi, les variables de type « normes sociales », « attitudes des parties prenantes », « fonctions supports » ou « qualité de l'outil » ont toutes été évaluées sur la base d'une perception du directeur d'ESMS. Il nous paraît aujourd'hui qu'étudier la situation « réelle » de ces facteurs explicatifs pourrait apporter un éclairage, et cela notamment en ce qui concerne l'attitude des parties prenantes et les normes sociales qui en découlent.

En effet, la gestion et l'outillage de gestion étant régulièrement perçus par le directeur comme un sujet sensible pour les salariés, il est au final peu évoqué ce qui peut conduire le directeur à supposer une attitude négative des salariés alors que l'outil en question n'a pas été abordé. Aussi, il nous paraît pertinent d'étudier ce *gap* entre l'attitude perçue par le directeur et l'attitude réelle des individus. Une telle recherche pourrait nous permettre d'évaluer précisément les points de tension entre salariés et outillage : d'où provient l'attitude des salariés ? Quels sont précisément les points qui posent problème au salarié dans l'outil de gestion ?

Ces réponses ont leur importance afin de pouvoir développer des méthodes innovantes permettant de dialoguer de la problématique de gestion avec les salariés et d'améliorer leur acceptabilité sociale de l'outil (Trico *et al.*, 2003) : l'acceptabilité sociale fait référence aux « *attitudes, opinions plus ou moins positives à propos d'un instrument, de son utilité et de son utilisabilité* ».

- **Faire le lien entre usages effectifs et (amélioration de la) performance de l'organisation**

Ce travail de recherche s'inscrit sur le postulat que tout outil de gestion vise directement ou indirectement à améliorer une performance au sein de l'organisation. La mise en place d'une évaluation (mesure) d'une problématique de gestion au sein d'une organisation a notamment pour objectif de fournir un état des lieux de cette problématique qui doit normalement conduire à des actions correctives. Nous avons souligné précédemment que faire le lien entre présence d'un outil dans l'organisation et amélioration des performances de l'organisation est un postulat « risqué » si les usages effectifs de l'outil ne sont pas étudiés : un outil non utilisé a peu de chance d'améliorer une quelconque performance au sein de l'organisation.

Il ne faudrait cependant pas conclure trop rapidement que tout outil de gestion utilisé devient contributeur à une performance. Dans cette optique, nous pensons qu'il serait intéressant d'étudier l'impact précis des différents types d'usages des outils sur la (les) performance(s) de l'organisation :

- En quoi utiliser un outil de gestion pour dialoguer ou se légitimer améliore la performance de l'organisation ? Quelle performance est concernée par cette amélioration ?
- Les outils dont les usages principaux sont de type « suivi » et « analyse » contribuent-ils à une performance ?
- Communiquer à l'externe sur l'information fournie par un outil de gestion permet-il d'améliorer la performance interne de l'organisation ? Sur quel(s) axe(s) de performance et de quelle manière ?

Une telle recherche permettrait de dépasser les constats de type « l'adoption ou l'appropriation d'un outil conduit à une amélioration des performances de l'organisation » en étudiant « quelle mise en acte impacte quelle performance ».

- **Développer une ingénierie méthodologique et pédagogique permettant d'aborder « sans heurt » les problématiques de gestion**

Cette piste de recherche découle directement de notre apport managérial « création de notice ». Si les définitions de l'outil et ses aspects « techniques » de construction et d'interprétation sont aujourd'hui fortement développés, cela n'est pas le cas des aspects « déploiement de l'outil » et « impacts potentiels de son adoption et usage ». Aussi, la réalisation de synthèses d'études empiriques traitant du déploiement des outils et la réalisation de nouvelles études apparaissent nécessaires afin de fournir un descriptif détaillé des effets indésirables envisageables et des méthodes et méthodologies pouvant permettre leur contournement. Une telle création de connaissance pourrait permettre le développement de méthodologie et de cours traitant des *socials behaviors* autour de l'outil de gestion dans l'objectif de « *sensibiliser aux dimensions non-techniques de l'instrumentation de gestion, par l'étude de l'outil dans son contexte organisationnel et institutionnel, en s'appuyant sur les apports de la sociologie* »[400]

- **Étudier l'évolution des jeux d'acteurs dans le temps : accorder plus d'importance à la dimension temporelle**

Cette piste de recherche est actuellement une recherche en cours. Il s'agit d'accorder plus d'importance à la dimension temporelle et d'étudier notamment l'évolution des attitudes des principales parties prenantes face à l'outillage de gestion (supérieur hiérarchique et salariés). Cette

[400] Extrait du cours du Patrick Gilbert élaboré avec Eve Chiapello « approches sociales et comportementales des outils de gestion »
http://epi.univ-paris1.fr/1330944725064/0/fiche__actualite/&RH=epi-759-MM0002v21&RF=epi-759-MM0002v21

recherche s'appuie sur une méthodologie de type « étude de cas longitudinale » et a lieu au sein d'un ESMS. Il s'agit de mettre en exergue qu'avec l'arrivée et le départ de certaines parties prenantes, les attitudes et les rapports de force peuvent évoluer et engendrer tantôt des normes sociales de type « frein / blocage », tantôt des normes sociales de type « incitation / obligation ». Une présentation partielle de cette étude a été réalisée au congrès 2013 de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC).

BIBLIOGRAPHIE

Abernathy, William J., et Kim B. Clark. 1985. « Innovation: Mapping the winds of creative destruction ». *Research policy,* 14(1):3-22.

Abernathy, William J., et Kenneth Wayne. 1974. « Limits of the learning curve ». *Harvard Business Review,* 52(5):109-19.

Abernethy, Margaret A., et Jan Bouwens. 2005. « Determinants of accounting innovation implementation ». *Abacus,* 41(3):217-40.

Abrahamson, Eric. 1991. « Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations ». *Academy of management review,* 16(3):586-612.

Abrahamson, Eric. 1996. « Management Fashion ». Academy of Management Review, 21(1):254-285.

Adams Carol A. (2002), « Internal organisational factors influencing corporate social and ethical *reporting* – Beyond current theorising ». *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 15(2) : 223-250.

Affès, Habib, et Ahmed Chabchoub. 2007. « Le système d'information comptable: les déterminants de ses caractéristiques et son impact sur la performance financière des PME en Tunisie ». *La Revue des Sciences de Gestion,* 224:225.

Affes, Habib, et Jamel Chouaibi. « La latitude managériale des dirigeants face à l'innovation technologique: Une analyse empirique sur le marché tunisien ». (http://www.revuegouvernance.ca/files/Fall2007/Affes%20et%20Chouaibi.pdf).

Agarwal, Ritu, et Jayesh Prasad. 1999. « Are individual differences germane to the acceptance of new information technologies? » *Decision sciences,* 30(2):361-91.

Aggeri, Franck, et Julie Labatut. 2010. « La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion ». *Finance Contrôle Stratégie,* 13(3):5-37.

Aggeri, Franck, Régine Teulier, et Michel Duru. 2009. « Des modèles théoriques à la rencontre des pratiques à travers les instruments ». *Update Sciences & Technologies,* 90-99.

Ajzen, Icek. 1985. *From intentions to actions: A theory of planned behavior*. Springer. (http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-69746-3_2).

Ajzen, Icek. 1987. « Attitudes, traits, and actions: Dispositional prediction of behavior in personality and social psychology ». *Advances in experimental social psychology,* 20(1):63.

Ajzen, Icek. 1991. « The theory of planned behavior ». *Organizational behavior and human decision processes,* 50(2):179-211.

Ajzen, Icek. 2002. « Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior ». *Journal of applied social psychology,* 32(4):665-83.

Ajzen, Icek, Christine Timko, et John B. White. 1982a. « Self-monitoring and the attitude–behavior

relation. » *Journal of Personality and Social Psychology,* 42(3):426.

Akrich, Madeleine. 1989. « La construction d'un système socio-technique. Esquisse pour une anthropologie des techniques ». *Anthropologie et sociétés,* 13(2):31-54.

Akrich, Madeleine. 1990. « De la sociologie des techniques à une sociologie des usages. » *Techniques & Culture,* (16):83-110.

Akrich, Madeleine. 1993. « Les objets techniques et leurs utilisateurs, de la conception à l'action ». *Les objets dans l'action,* 4:35-57.

Akrich, Madeleine. 1998a. « Les utilisateurs, acteurs de l'innovation ». *Education permanente* (134):79-90.

Akrich, Madeleine, et Dominique Boullier. 2006. « Le mode d'emploi: genèse, forme et usage ». (http://terrain.revues.org/4444?type=auteur).

Akrich, Madeleine, Michel Callon, et Bruno Latour. 1988. « A quoi tient le succès des innovations? 1: L'art de l'intéressement; 2: Le choix des porte-parole ». in *Gérer et comprendre. Annales des mines* : Paris

Akrich, Madeleine, Michel Callon, et Bruno Latour. 2006. *Sociologie de la traduction: textes fondateurs*. Presses des Mines : Paris.

Albers, Sönke. 2010. « PLS and success factor studies in marketing ». in *Handbook of Partial Least Squares*. Springer : Berlin

Albers, Sönke, et Lutz Hildebrandt. 2006. « Methodische Probleme bei der Erfolgsfaktorenforschung–Messfehler, formative *versus* reflektive Indikatoren und die Wahl des Strukturgleichungs-Modells ». *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung,* 58(2):2-33.

Alcouffe, Simon. 2004a. « La diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion: le cas de l'AFC en France ». Thèse de Doctorat sous la direction de Pesqueux Yvon.

Alcouffe, Simon, Nicolas Berland, et Yves Levant. 2002. « Les facteurs de diffusion des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion: une étude comparative ». *Comptabilité, Contrôle, Audit,* 8(2) :7-26.

Alcouffe, Simon, Nicolas Berland, et Yves Levant. 2008. « Actor-networks and the diffusion of management accounting innovations: a comparative study ». *Management Accounting Research* 19(1):1-17.

Alcouffe, Simon, et Zied GUEDRI. 2008. « The role of communication channels and perceived innovation characteristics within the adoption process of Activity-Based Costing ». *Comptabilité, Contrôle, Audit,* 14(3) : 39-66.

Allport, Gordon W. 1935. « Attitudes. ». A Handbook of Social Psychology. Clark University Press : Worcester

Alter, Norbert. 2003. « Innovation organisationnelle entre croyance et raison ». BIRD : Base Institutionnelle de publications de Recherche de l'université Paris-Dauphine.

Amalberti, R., et J. M. Hoc. 1998. « Analyse des activités cognitives en situation dynamique: pour quels buts? comment? » *Le travail humain,* 61(3) : 209-34.

Amans, Pascale. 2011. « De la politisation à l'instrumentation d'un outil de gestion: le cas du budget dans les théâtres associatifs ». *Management & Avenir* (10) n°40 : 234-53.

Amar, Anne, et Ludovic Berthier. 2007. « Le nouveau management public: avantages et limites ». *Gestion et management publics,* 1-13.

Amblard, Henri, Philippe Bernoux, Gilles Herreros, et Yves-Frédéric Livian. 1996. *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Éditions du Seuil : Paris

Andonova, Yanita. 2009. « Usage, mésusage et non-utilisation des TIC: repenser la fracture numérique en entreprise » in *Fractures, mutations, fragmentations. De la diversité des cultures numériques,* 95-111, Hermès Science Publications : Paris

André, Christine. 2002. « État-providence et compromis institutionnalisés. Des origines à la crise contemporaine » in Théorie de la Régulation, l'état des savoirs, 144-52. *Recherches*, La découverte.

Andreev Pavel, Heart Tsipi, Maoz Hanan, Pliskin Nava. 2009. « Validating formative partial least squares (PLS) models: methodological review and empirical illustration », *ICIS 2009 Proceedings.*

Angle, Harold. L. et Van de Ven Andrew. H. 2000. « Suggestions for Managing the Innovation Journey », in: A. H. Van de Ven, H. L. Angle and M.S. Poole (eds), Research on the Management of Innovation*: The Minnesota Studies* : 663–697. Oxford University Press : New York

Anheier, HELMUT. 2004. « Third sector-third way: comparative perspectives and policy reflections » in Welfare *State Change, Towards a Third Way,* 111-35. Oxford Université Press : New York

Ansari, Shahid, et Kenneth J. Euske. 1987. « Rational, rationalizing, and reifying uses of accounting data in organizations ». *Accounting, Organizations and Society,* 12(6):549-70.

Ansari, Shahid, Fiss P.C. et Zajac E.J. 2010. « Made to fit: how practices vary as they diffuse. » *Academy of Management Review,* 35(1): 67-92

Anthony, Robert Newton. 1965. « Planning and control systems: a framework for analysis ». Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University : Boston.

Archambault, Edith. 1996. *Le secteur sans but lucratif: associations et fondations en France*. Economica : Paris.

Archambault, Edith. 2011. « Les institutions sans but lucratif hier et aujourd'hui : comparaison France-Etats-Unis ». *La Revue Tocqueville,* XXXII(2):81-98.

Archambault, Édith. 2005. « Le bénévolat en France et en Europe ». *Pensée plurielle,* 9(1):11-34.

Archambault, Édith. 2012. « Diversité et fragilité des associations en Europe ». *Informations sociales,* (4):20-28.

Argyris, Chris, et Robert S. Kaplan. 1994. « Implementing new knowledge: the case of activity-based costing ». *Accounting horizons,* Vol 8:83-105.

Armitage, Christopher J., et Mark Conner. 1999. « The theory of planned behaviour: Assessment of predictive validity and'perceived control ». *British journal of social psychology,* 38(1):35-54.

Aronson, Elliot. 1968. « Dissonance theory: Progress and problems », in Aberlson R.P., *Theories of cognitive consistency: A sourcebook*, 5-27. Rand-McNally: Chicago

Assael, Henry. 1981. Consumer Behavior and Marketing Action. PWS-Kent Publishing Company : Boston.

Atkinson, Anthony A., John H. Waterhouse, et Robert B. Wells. 1997. « A *stakeholder* approach to strategic performance measurement ». Sloan management *review,* 38(3):25-37.

Aubert, Nicole. 2006. « Hyperformance et combustion de soi ». *Études,* Tome 405(10):339-351.

Aubouin, Nicolas. 2012. « Les outils de gestion dans les organisations culturelles: de la critique artiste au management de la création ». *Management & Avenir,* N°54 (4):191-214.

Avare, Philippe, et Samuel Sponem. 2008. « Le managérialisme et les associations », in in HOARAU C. & LAVILLE J-L. (dir.), *La Gouvernance des Associations*, 111-29. Erès, collection Sociologie économique

Aymard-Martinot, Natacha, Zofia Huber Swinarski, et Bernard Morard. 2002. « Balanced Scorecard: Evaluation de la performance dans un établissement médico-social ». (http://archive-ouverte.unige.ch/vital/access/services/Download/unige:5826/ATTACHMENT01).

Azan, Wilfrid, et Adel Beldi. 2011. « De la cybernétique à la théorie de la human agency: vers un management des SI centré sur les utilisateurs ». *Management & Avenir,* N°39 (9):192-212.

Azon, Aimé Togodo, Didier Van Caillie, et Fran\ccois Pichault. 2010. « Le Design Des Systemes De Contrôle De Gestion Dans Les Collectivités Locales Au Benin: Une Approche Contingente ». *31ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*. Nice.

Baboulin, Jean-Claude, Jean Pierre Gaudin, et Philippe Mallein. 1983. *Le magnétoscope au quotidien: un demi-pouce de liberté*. Editions Aubier : Paris.

Bachelard, Olivier. 2010. « Comment concilier utilité sociale et maîtrise de la dépense publique? » *Humanisme et Entreprise,* N°299 (4):13-28.

Bachelet Catherine. 2004. « Usages des TIC dans les organisations, une notion à revisiter ? », *Actes du 9*e *colloque AIM INT d'Evry*.

Bagozzi, Richard P. 1977. « Structural equation models in experimental research ». *Journal of Marketing Research,* 14(2) :209-226.

Bajaj, Akhilesh, et Sarma R. Nidumolu. 1998. « A feedback model to understand information system usage ». *Information & Management,* 33(4) :213-24.

Bandura, Albert. 1977. « Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change ». *Psychological review,* 84(2):191-215.

Bandura, Albert. 1986. « Social foundations of thought and action », in Marks D., *The Health Psychology Reader.* Englewood Cliffs – Cromwell Press : Trowbridge.

Baret, Christophe, David Piovesan, et Guillaume Jaubert. 2010 « Vers l'émergence d'une gestion stratégique des ressources humaines dans les Etablissements et Services d'Aide par le Travail (Esat)? ». XXIe Congrès de l'AGRH. 17 au 19 Novembre 2010. Rennes – Saint-Malo.

Barrett Edgar .M., Fraser L.B. 1977. «Conflicting Roles in Budgeting for Operations». *Harvard Business Review*, July-August : 137-146.

Bartoli, Annie. 2009. *Management dans les organisations publiques*. Dunod : Paris

Batifoulier, Francis *et al.* 2011. *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale*. Dunod : Paris

Batley, Richard, et George A. Larbi. 2004. *The changing role of government: The reform of public services in developing countries*. Palgrave Macmillan : Basingstoke.

Baudet, Roger. 1941. *Le contrôle budgétaire et sa fonction*. Impr. La Concorde.

Bauduret, Jean-François, et Marcel Jaeger. 2005. *Rénover l'action sociale et médico-sociale: histoires d'une refondation*. Dunod : Paris

Baumard, Philippe, et Jérôme Ibert. 2007. « Quelles approches avec quelles données? » in Thiétart R-A, *Méthodes de recherche en* management. 3ème édi*,* 84-106. Dunod : Paris

Beaucourt, Christel. 2012. « Le Management des Ressources Humaines dans les Entreprises du Social et de la Santé ». *Management & Avenir,* N° 49(9):102-113.

Bédé, Didier. 2012. « L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité: le cas d'un Institut d'Administration des Entreprises ». *Management & Avenir,* N°54(4):83-106.

Berard, D. et Rocher, O. (2002). « Organisation du travail et technologies de l'information communication: les grandes tendances - Etude TICO ». *Rapport de l'ANACT*. Mars.

Bergeron, François, Louis Raymond, Suzanne Rivard, et M. F. Gara. 1992. « Understanding EIS use: an empirical test of a behavioral model », in *System Sciences* (*Proceedings of the Twenty-Fifth Hawaii International Conference on*), 157-165.

Bergeron, François, Louis Raymond, Suzanne Rivard, et Marie-France Gara. 1995. « Determinants of EIS use: Testing a behavioral model ». *Decision Support Systems,* 14(2):131-46.

Bergeron, Hélène. 2002. « La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME ». *6ème Congrès international francophone sur la PME, Octobre, HEC Montréal*.

Bergkvist, Lars, et John R. Rossiter. 2007. « The predictive validity of multiple-item *versus* single-item measures of the same constructs ». *Journal of marketing research,* 44(2) :175-84.

Bériot, Dominique. 2006. *Manager par l'approche systémique*. Éditions d'Organisation : Paris

Berland, Nicolas. 1999. « A quoi sert le contrôle budgétaire? » *Finance Contrôle Stratégie,* 2(3):5-24.

Berland, Nicolas. 2004. « La gestion sans budget: évaluation de la pertinence des critiques et interprétation théorique ». basepub.dauphine.fr.

Berland, Nicolas, et Fran\ccois-Xavier Simon. 2010. *Le contrôle de gestion en mouvement: Etat de l'art et meilleures pratiques*. Editions Eyrolles : Paris

Berry, Michel. 1983 « Une technologie invisible-L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains ». Centre de recherche en gestion, Ecole polytechnique.

Von Bertalanffy, Ludwig. 1956. *General System Theory*. Dunod : Paris.

Bescos, Pierre-Laurent. 2011. « L'utilisation du budget dans un contexte de crise: le rôle de la relation entre objectifs et ressources ». *32ème Congrès de l'AFC*. Montpellier.

Bescos, Pierre-Laurent, Eric Cauvin, Pascal Langevin (2004). Critiques du budget: une approche contingente. *Comptabilité Contrôle Audit*, *10*(1), 165-185.

Bessire, Dominique. 1999. « Définir la performance ». *Comptabilité-Contrôle-Audit,* 5(2):127-50.

Bessire, Dominique, Franck Brillet, Amaury Grimand, et Jérôme Méric. 2012. « Introduction ». *Management & Avenir* n° 54(4):53-60.

Beyer, Frederik Mispelblom. 2007. « Le paradis sur terre existe-t-il? », Observatoire du Management Alternatif. « Spécificités des pratiques de l'économie sociale et solidaire ». HEC Paris.

Bezes, Philippe. 2007. « Construire des bureaucraties wébériennes à l'ère du New Public Management? » *Critique internationale,* N°35(2):9-29.

Bezes, Philippe. 2012. « État, experts et savoirs néo-managériaux ». *Actes de la recherche en sciences sociales,* (3):16-37.

Bianchi, J., et M. F. Kouloumdjian. 1986. « Le concept d'appropriation », in *LanLan, AM., Bianchi, J. et Kouloumdjian MF., L'espace social de la communication. Paris: Retz/CNRS*.

Bido, Diogenes Souza, Silva, Dirceu, Souza Cesar Alexandre, Godoy Arilda Scmidt 2009. « Indicadores Formativos na Modelagem em Equações Estruturais com Estimação via PLS-PM: Como Lidar com a Multicolinearidade Entre Eles? II Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade » – *EnEPQ, Anais... Curitiba/PR: ANPAD*.

Biggs, G. L. (1996), « Performance Management in Small Business - The Next Decade », *Issued by The International Federation of Accountants*, april.

Birkinshaw, Julian, Gary Hamel, et Michael J. Mol. 2008. « Management innovation ». Academy of management Review, 33(4):825-45.

Bloch-Lainé F. (1968), *Étude du problème général de l'inadaptation des personnes handicapées.* Rapport présenté au Premier ministre (décembre 1967), La Documentation française : Paris. 72, p.

Blumler, Jay G., et Elihu Katz. 1974. *The uses of mass communications: Current perspectives on gratifications research*. Sage publications : Beverly Hills

Bobillier Chaumon, M. E., et R. Oprea Ciobanu. 2009. « Les nouvelles technologies au service des personnes âgées: entre promesses et interrogations–une revue de questions ». *Psychologie française,* 54(3):271-85.

Bobillier-Chaumon, M., et M. Dubois. 2010. « L'adoption des technologies en situation professionnelle : quelles articulations possibles entre acceptabilité et acceptation ? » *Le travail humain,* Vol. 72(4):355-382.

Boës, Pascal. 2006. « Entre objectivité et subjectivité ». *Le Journal des psychologues,* N°236(3):39-41.

Boland Jr, Richard J. 1993. « Accounting and the interpretive act ». *Accounting, Organizations and Society,* 18(2):125-46.

Bolgiani, Iva. 2002. *L'application des nouvelles méthodes de gestion publique dans les secteurs sanitaire et hospitalier: risques et opportunités*. Schweizerische Gesellschaft für Gesundheitspolitik.

Borgetto, Michel, et Robert Lafore. 2007. « Le droit de l'aide et de l'action sociales à l'épreuve de l'acte II de la décentralisation ». *Recherches et prévisions,* N° 87:17-24.

Borins, Sandford. 1995. « The new public management is here to stay ». *Canadian Public Administration,* 38(1):122-32.

Borins, Sandford. 2002. « New Public Management North American Style », in McLaughlin, K., Osborne, S., Ferlie, E., *The new public management: Current trends and future prospects*. Routledge : New York.

Boston, Jonathan, John Martin, June Pallot, et Pat Walsh. 1996. *Public management: the New Zealand model*. Oxford University Press : Auckland et New York.

Boudreau, Marie-Claude, et Daniel Robey. 2005. « Enacting integrated information technology: A human agency perspective ». *Organization science,* 16(1):3-18.

Boullier, Dominique. 1989. « Du bon usage d'une critique du modèle diffusionniste: discussion-prétexte des concepts de Everett M. Rogers ». *Réseaux,* 7(36):31-51.

Bouquet, Brigitte. 2006. « Management et travail social ». *Revue française de gestion,* N°168-169 (9-10):125-41.

Bouquin, Henri. 2001. Le contrôle de gestion : Contrôle de gestion, contrôle d'entreprise. 5e éd., Presse Universitaire de France (PUF) : Paris.

Bouquin, Henri. 2004. « La notion de performance ». *Journée d'étude des IAE*.

Bouquin, Henri. 2005. *Les fondements du contrôle de gestion.* Presses universitaires de France : Paris

Bouquin Henri et Nikitin Marc. 2003. « Editorial ». *Comptabilité – Contrôle – Audit*, n° spécial, mai : 3-5.

Bourdon, I., et S. Hollet-Haudebert. 2009. « Pourquoi contribuer à des bases de connaissances ? Une exploration des facteurs explicatifs à la lumière du modèle UTAUT ». Systèmes d'Information et Management*,* 14(1):9-36.

Bourguignon, A. 1996. « Définir la performance: une simple question de vocabulaire ? » *Performance et ressources humaines,* 18-31.

Bourguignon, Annick. 2003. « «Il faut bien que quelque chose change pour que l'essentiel demeure»: la dimension idéologique du «nouveau» contrôle de gestion ». *Comptabilité-Contrôle-Audit,* 9(3):27-53.

Bourguignon, Annick, et Alan Jenkins. 2004. « Changer d'outils de contrôle de gestion? De la cohérence instrumentale a la cohérence psychologique ». *Finance Contrôle et Stratégie,* 7(3):31-61.

Bourguignon, Annik. 1995. « Peut-on définir la performance? » *Revue française de comptabilité* N°269:61-66.

Bourguin, Gregory, et Alain Derycke. 2005. « Systèmes Interactifs en Co-évolution Réflexions sur les apports de la Théorie de l'Activité au support des Pratiques Collectives Distribuées ». *Revue d'Interaction Homme-Machine,* 6(1) :1-31.

Boussard, Valérie, et Salvatore Maugeri. 2003. *Du politique dans les organisations: sociologies des dispositifs de gestion*. L'Harmattan : Paris

Boussard, Valérie. 2008. *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*. Belin : Paris.

Boyne, George A. 2002. « Public and private management: what's the difference? » *Journal of management studies,* 39(1):97-122.

Bozeman, Barry. 1987. « All organizations are public: Bridging public and private organization theories ». *Jossey-Bass* : *San Fransico.*

Brangier, E., S. Hammes-Adelé, et J. Bastien. 2010. « Analyse critique des approches de l'acceptation des technologies: de l'utilisabilité à la symbiose humain-technologie-organisation ». *Revue Européenne de Psychologie Appliquée,* 60(2):129-46.

Brasseur, Martine, et Marie-Laure Buisson. 2008. « La transférabilité des pratiques de gestion, une approche par le concept de légitimité ». *Actes du Congrès AGRH, Dakar, 9-12 novembre 2008*.

Breton, Philippe, et Serge Proulx. 2002. « L'explosion de la communication ». *Sciences et Société, broché/étude La Découverte*.

Breviglieri, Marc. 1999. « L'usage et l'habiter ». *Contribution à une sociologie de la proximité*. Thèse de doctorat.

Brewer, P.C. 1996. « A Case Study of An ActivityBased Cost Management System Implementation at Harris Semiconductors ». *Working Paper*. Université de Miami.

Briand, Louise. 2004. « Reconceptualisation du contrôle de gestion: une étude de cas fondée sur la théorie de la structuration ». *Comptabilité-Contrôle-Audit,* 10(3):283-95.

Briers, Michael, et Wai Fong Chua. 2001. « The role of actor-networks and boundary objects in management accounting change: a field study of an implementation of activity-based costing ». *Accounting, Organizations and Society,* 26(3):237-69.

Brillet, Franck. 2010. « La gestion des compétences à l'épreuve du E-RH: de l'adoption à l'appropriation des outils ». *Management & Avenir,* N°37(7):240-62.

Broustail, Joël, et Frédéric Fréry. 1993. *Le Management stratégique de l'innovation*. Éditions Dalloz.

Bryman, Alan et Burgess, Robert G. 1999. *Qualitative research*. Sage Publications Ltd : Thousand Oaks

Buchanan, James M., et Gordon Tullock. 1962. « *The calculus of consent (1962)* ». The University of Michigan Press : Ann Arbor, Michigan

Bunce, Peter, Fraser Robin, Woodcock Lionel. 1995. « Advanced Budgeting: a Journey to Advanced Management Systems », *Management Accounting Research*, 6 : 253-265.

Burchell, Stuart, Colin Clubb, Anthony Hopwood, John Hughes, et Janine Nahapiet. 1980. « The roles of accounting in organizations and society ». *Accounting, Organizations and Society,* 5(1):5-27.

Bureau, Marie-Christine. 2010. « Du travail à l'action publique: quand les dispositifs d'évaluation prennent le pouvoir ». *Cahiers internationaux de sociologie,* N°128-129(1-2):161-175.

Burellier, Franck. 2011. « Etre ou ne pas être mèdecin-gestionnaire ?: étude de la transition vers le rôle de responsable de pôle dans les hôpitaux publics français ». Université de Grenoble. Thèse de doctorat.

Burellier, Franck et Valette Annick. 2012. « Garder ou tomber la blouse ? Analyse de la transition vers un rôle de médecin-gestionnaire au sein de deux établissements hospitaliers ». *Journal d'Economie Médicale,* 29, numéro spécial.

Buisson Marie-Laure. 2007. « La légitimité intra-organisationnelle des pratiques de gestion. Le cas de l'introduction de l'évaluation et de la rémunération des performances dans les organismes de Sécurité Sociale français ». IAE Aix-en-Provence. Thèse de doctorat.

Busson-Villa Florence. 1998. « Intégration d'une logique managériale de l'efficacité dans la gestion communale ». Université de Rennes 1. Thèse de doctorat.

Busson-Villa, Florence, et Karine Gallopel-Morvan. 2012. « La normalisation des associations: quelle efficacité pour rassurer les parties prenantes ? » *Management & Avenir,* N°54(4):168-90.

Callon, Michel. 1986. « Éléments pour une sociologie de la traduction: la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc ». *L'Année sociologique (1940/1948-),* Vol 36:169-208.

Callon, Michel, M. Akrich, et B. Latour. 2006. « Sociologie de la traduction: textes fondateurs ». *Sciences sociales, les Presses*. Mines ParisTech : Paris.

Calmette, Jean-François. 2006. « La loi organique relative aux lois de finances (LOLF): un texte, un esprit, une pratique ». *Revue française d'administration publique,* N°117(1):43-55.

Calmette, Jean-François. 2009. « La Lolf comme nouvelle approche des politiques publiques ». *Informations sociales,* N°150(6):22-31.

Cameron, Kim. 1978. « Measuring Organizational Effectiveness in Instiutions of Higher Education », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23(4) : 604-632

Capron, Michel. 2003. « Un nouvel instrument d'auto-évaluation des organisations: le bilan sociétal ». *Comptabilité-Contrôle-Audit,* 9(3):55-70.

Carassus, David, Christophe Favoreu, et Damien Gardey. 2013. « Factors that Determine or Influence Managerial Innovation in Public Contexts: The Case of Local Performance Management ». *Public Organization Review,* Février :1-22.

Carré, Philippe. 2004. « Bandura: une psychologie pour le XXIe siècle? » Savoirs, Hors Série (5):9-50.

Carroll, Archie B. et Buchholtz Ann K. 2003. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. South-Western College Publishing : Cincinnati.

Carton, S., F. X. De Vaujany, M. Perez, et C. Romeyer. 2005. « Des dynamiques institutionnelles aux dynamiques micro-sociales: réflexions sur l'appropriation des objets de gestion informatisés », in De Vaujany, F.-X., *De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de* gestion*.* Editions Management & Société : Paris.

Carton Sabine et Farastier Armelle. 2008. « Caractéristiques du processus d'appropriation des connaissances clients au sein des équipes projet systèmes d'information », Cahier de Recherche 2008-14 E5, 10e congrès de l'AIM. http://cerag.org/cahiers_recherche/cr%202008%2014%20E5.pdf

Castagnos, Jean Claude. 1987. Performance et gestion publique: un pari impossible? Centre d'études et de recherches appliquées à la gestion, Université de Grenoble II. Papier de Recherche : 87-125.

Cazes-Milano, Patricia. 2000. « Procedure de gestion dans le cadre d'une relation d'agence et apprentissage organisationnel: étude au sein d'une entreprise publique ». Université de Paris. Thèse de doctorat.

Certeau (De), Michel. 1980. *L'invention du quotidien*. UGE :Paris (réédition 1990).

Chambat, Pierre. 1994. « Usages des technologies de l'information et de la communication (TIC): évolution des problématiques ». *Technologies de l'information et société,* 6(3):249-70.

Chang, Man-Kit, Waiman Cheung, Chun-Hung Cheng, et Jeff HY Yeung. 2008. « Understanding ERP system adoption from the user's perspective ». *International Journal of Production Economics,* 113(2):928-42.

Chapellier, Philippe. 1994. « Comptabilités et système d'information du dirigeant de PME. Essai d'observation et d'interprétation des pratiques ». Thèse de doctorat.

Charreaux, Gérard. 1996. *Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises*. Numéro Spécial : « le métier de dirigeant », N°111 Université de Bourgogne-Leg (laboratoire d'économie et de gestion)/Fargo (Research center in Finance, organizational ARchitecture and GOvernance).

Charreaux, Gérard. 2008. *À la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme: gouvernance et latitude managériale*. Working Paper. Mai 2008. Université de Bourgogne-Leg (laboratoire d'économie et de gestion)/Fargo (Research center in Finance, organizational ARchitecture and GOvernance).

Charreire S, (2003), « Les innovations en tant qu'objets d'apprentissage organisationnel : une mise en perspective », *XIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS*. Tunis.

Chatelain-Ponroy, Stéphanie. 1996. « Le contrôle de gestion dans les musées. Émergence et développement du contrôle de gestion dans des organisations non lucratives soumises à des faisceaux de contraintes environnementales et organisationnelles. » Université Paris XII Val de Marne. Thèse de doctorat.

Chatelain-Ponroy, Stéphanie. 1998. « Du budget administratif au budget outil de gestion. Le cas des musées français ». *Finance Contrôle Stratégie,* 1(3):5-33.

Chatelain-Ponroy, Stéphanie. 2008. « Le contrôle de gestion dans des bureaucraties professionnelles non lucratives. Une proposition de modélisation ». Université Paris Dauphine-Paris IX. Habilitation à diriger les recherches.

Chauvière, Michel. 2005. « Secteur social et médico-social et formes successives du partenariat public-privé en France ». *Cersa. org/article145. html*.

Chauvière, Michel. 2009a. *Enfance inadaptée: l'héritage de Vichy ; suivi de L'efficace des années quarante*. L'Harmattan : Paris.

Chauvière, Michel. 2009b. « Qu'est-ce que la «chalandisation»? » *Informations sociales,* N°152(2):128-34.

Chauvière, Michel. 2010. *Trop de gestion tue le social*. La Découverte, Collection Alternatives Sociales : Paris

Chauvière, Michel. 2011. « Quel est le «social» de la décentralisation? » *Informations sociales* N°162(6):22-31.

Chéronnet, Hélène, et Charles Gadéa. 2010. « Les cadres du travail social et de la santé face à la rationalisation managériale des services publics », in Démazière, D., et Gadéa Ch., *Sociologie des Groupes Professionnels* : 73-83. Recherches, La découverte : Paris

Chessel, Marie-Emmanuelle, et Sandrine Nicourd. 2010. « Les ressorts des modes de gestion des associations ». *Entreprises et histoire,* N°56(3):6-10.

Cheung, Waiman, Man Kit Chang, et Vincent S. Lai. 2000. « Prediction of Internet and World Wide Web usage at work: a test of an extended Triandis model ». *Decision Support Systems,* 30(1):83-100.

Chiapello, Ève. 1996. « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence: un essai d'organisation de la littérature ». *Comptabilité-Contrôle-Audit,* 2(2):51-74.

Chiapello, Ève, et P. Gilbert. 2012. « Les outils de gestion: producteurs ou régulateurs de la violence psychique au travail? » *Le travail humain,* 75(1):1-18.

Chiapello, Ève, et P. Gilbert. 2013. Sociologie des outils de gestion. Éditions La Découverte.

Chin, Wynne W. 1998. « The partial least squares approach for structural equation modeling », in Marcoulides, George A. (Ed), (1998). *Modern methods for business research. Methodology for business and management* : 295-336. Lawrence Erlbaum Associates Publishers : Mahwah.

Churchill Jr, Gilbert A. 1979. « A paradigm for developing better measures of marketing constructs ». *Journal of marketing research,* 16(1) :64-73.

Chuttur, Mohammad. 2009. « Overview of the technology acceptance model: Origins, developments and future directions », *Working Papers on Information Systems*, 9(37). Indiana University : Sprouts.

Claveranne, Jean-Pierre *et al.* 2012. « La construction sociale du marché du handicap: entre concurrence associative et régulation politique (1943-2009) ». Working Paper IFROSS – Octobre 2012.

Cohanier, Bruno, Lafage Ph., Loiseau Alain, 2010. *Management de la performance : des représentations à la mesure*, Working Paper. Rouen Business School.

Cohen E. (1994). « Statut épistémologique et développement historique de la gestion financière », In Bouilloud J.-P.,(Eds) L'invention *de la gestion*, L'Harmattan : Paris.

Cohen, Jacob. 2003. *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. 3ème éd. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers : New Jersey.

Compeau, Deborah, Christopher A. Higgins, et Sid Huff. 1999. « Social cognitive theory and individual reactions to computing technology: a longitudinal study ». *MIS quarterly,* 23(2) :145-158.

Cooper, Juett R. 1998. « A multidimensional approach to the adoption of innovation ». *Management Decision,* 36(8):493-502.

Cousins, Karlene C., et Daniel Robey. 2005. « Human agency in a wireless world: Patterns of technology use in nomadic computing environments ». *Information and Organization,* 15(2):151-80.

Cova, Bernard et Cova Véronique. 2001. *Alternatives Marketing : réponses marketing aux évolutions récentes des consommateurs*. Dunod : Paris.

Covaleski, Mark A., et Mark W. Dirsmith. 1983. « Budgeting as a means for control and loose coupling ». *Accounting, Organizations and Society,* 8(4):323-40.

Crié, Dominique. 2005. « De l'usage des modèles de mesure réflectifs ou formatifs dans les modèles d'équations structurelles ». *Recherche et applications en Marketing,* 20(2):5-27.

Cristallini, Vincent, et Françoise Goter-Grivot. 2012. « Modernisation du management dans un établissement d'accueil pour personnes handicapées ». *Management & Avenir,* N°56(6):13-33.

Crozier, Michel, et Erhard Friedberg. 1977. « L'acteur et le système ». Seuil : Paris.

Damanpour, Fariborz, et Marguerite Schneider. 2008. « Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers ». *Journal of public administration research and theory,* 19(3):495-522.

Damanpour, Fariborz, Kathryn A. Szabat, et William M. Evan. 1989. « The relationship between types of innovation and organizational performance ». *Journal of Management Studies,* 26(6):587-602.

Damanpour, Faribroz, et Deepa Aravind. 2006. « Product and process innovations: A review of organizational and environmental determinants ». *Innovation, science, and institutional change,* Vol. 38.

Davallon, Jean, et Joëlle Le Marec. 2000. « L'usage en son contexte. Sur les usages des interactifs et des cédéroms des musées ». *Réseaux,* 18(101):173-95.

David, Albert. 1996a. « L'aide à la décision entre outils et organisation ». *Entreprise et Histoire,* Vol.13: 9-26.

David Albert, 1996b. « Structure et dynamique des innovations managériales ». *Cahier du CGS* N° 12.

David, Albert. (1998), "Outil de gestion et dynamique du changement", Revue Française de Gestion, Juillet : 44-59.

David, Gilles, et Nadia Mhirsi. 2011. « Etude exploratoire de la structuration du Co-commissariat aux comptes en France ». 32ème Congrès *de l'AFC*. Montpellier.

Davis, Fred D. 1993. « User acceptance of information technology: system characteristics, user perceptions and behavioral impacts ». *International Journal of Man-Machine Studies*, 38(3): 475-487

Davis, Fred D., Richard P. Bagozzi, et Paul R. Warshaw. 1989. « User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models ». *Management science,* 35(8):982-1003.

Davis, Fred D., Richard P. Bagozzi, et Paul R. Warshaw. 1992. « Extrinsic and intrinsic motivation to use computers in the workplace ». *Journal of applied social psychology,* 22(14):1111-32.

Davis, Fred D., et Viswanath Venkatesh. 1996. « A critical assessment of potential measurement biases in the technology acceptance model: three experiments ». *International Journal of Human-Computer Studies,* 45(1):19-45.

Davis, Gerald F., et Christopher Marquis. 2005. « Prospects for organization theory in the early twenty-first century: Institutional fields and mechanisms ». *Organization Science,* 16(4):332-43.

Davis Jr, Fred D. 1986. « A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: Theory and results ». Massachusetts Institute of Technology. Thèse de doctorat.

De La Ville, Valérie-Inés, et Benjamin Dreveton. 2010. « Responsabilité sociale de l'entreprise et responsabilité du chercheur en gestion : essai de mise en abyme à propos de la consommation enfantine ». Revue de l'organisation responsable Vol. 5(2):15-30.

Deci, Edward L., et Richard M. Ryan. 1987. « The support of autonomy and the control of behavior. » *Journal of personality and social psychology,* 53(6):1024.

Delobbe, Nathalie, Patrick Gilbert, et Martine Le Boulaire. 2011. « La gestion des compétences: une instrumentation en contexte. Proposition de modélisation fondée sur l'analyse de cas ». *XXII ème Congrès de l'AGRH*. Marrakech.

Demeestère, René. 2000. « Que peut-on attendre d'une comptabilité de gestion dans le secteur public? » *Politiques et management public,* 18(4):19-46.

Demeestère, René. 2005. « Pour une vue pragmatique de la comptabilité ». *Revue française de gestion,* N°157(4):103-14.

Denis, Jérôme. 2009. « Une autre sociologie des usages? Pistes et postures pour l'étude des chaînes sociotechniques ». Article de synthèse pour le programme TIC & Migrations (MSH Paris). Septembre 2009.

Derujinsky-Laguecir, Aziza, Anja Kern, et Philippe Lorino. 2011. « Une approche instrumentale des indicateurs de performance ». *Management & Avenir,* N°42(2):111-32.

DeSanctis, Gerardine, et Marshall Scott Poole. 1994. « Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory ». *Organization science,* 5(2):121-47.

Detchessahar, Mathieu, et Benoît Journé. 2007. « Une approche narrative des outils de gestion ». *Revue française de gestion,* N°174(5):77-92.

Diamantopoulos, Adamantios. 2005. « The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing: a comment ». *International Journal of Research in Marketing,* 22(1):1-9.

Diamantopoulos, Adamantios. 2008. « Formative indicators: Introduction to the special issue ». *Journal of Business Research,* 61(12):1201-1202.

Diamantopoulos, Adamantios, Petra Riefler, et Katharina P. Roth. 2008. « Advancing formative measurement models ». *Journal of Business Research,* 61(12):1203-1218.

Diamantopoulos, Adamantios, Marko Sarstedt, Christoph Fuchs, Petra Wilczynski, et Sebastian Kaiser. 2012. « Guidelines for choosing between multi-item and single-item scales for construct measurement: a predictive validity perspective ». *Journal of the Academy of Marketing Science,* 40(3):434-449.

Diamantopoulos, Adamantios, et Heidi M. Winklhofer. 2001. « Index construction with formative indicators: an alternative to scale development ». *Journal of Marketing research,* 38(2) :269-77.

DiMaggio, Paul, Eszter Hargittai, Coral Celeste, et Steven Shafer. 2004. « Digital inequality: From unequal access to differentiated use, in Neckerman, K. M., *Social inequality* : 355-400. Russell Sage Fundation : New York.

DiMaggio, Paul J., et Walter W. Powell. 1983. « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields ». *American Sociological Review,* 48(2):147.

DiMaggio, Paul J., et Walter W. Powell. 1991. *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press : Chicago.

Dishaw, Mark T., et Diane M. Strong. 1999. « Extending the technology acceptance model with task–technology fit constructs ». *Information & Management,* 36(1):9-21.

Djellal, Faridah, et FaÏz Gallouj. 2012. « Les réseaux d'innovation public-privé dans les services (RIPPS) ne sont pas des réseaux d'innovation (RI) comme les autres: quels enseignements pour les politiques publiques? ». *Working Papers*. Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques.

Dohou-Renaud, Angèle. 2009. « Le rôle des outils de mesure de la performance environnementale: le cas des audits et indicateurs environnementaux dans dix entreprises françaises certifiées ISO 14001 ». *Management & Avenir,* N°29(9):344-62.

Downs Jr, George W., et Lawrence B. Mohr. 1976. « Conceptual issues in the study of innovation ». *Administrative Science Quarterly,* 21(4) :700-714.

Dragoş, Zelinschi. 2009. « Genèse Et Évolutions d'une Innovation: La Méthode ABC». *30ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*. Strasbourg.

Dreveton, Benjamin. 2008. « Le rôle des représentations sociales au cours du processus de construction d'un outil de contrôle de gestion ». *Comptabilité-Contrôle-Audit,* 14(2):125-53.

Dreveton, Benjamin. 2012. « Construire un outil de comptabilité de gestion au sein d'une université. Retour sur un acte manqué ». *Management & Avenir,* N°54(4):126-44.

Dreyfus, Françoise. 2011. « La révision générale des politiques publiques, une conception néolibérale du rôle de l'Etat? » *Revue française d'administration publique,* N°136(4):857-64.

Drucker, Peter Ferdinand. 2005. *L'avenir du management*. Village mondial : Paris.

Dubost, Nathalie, et Eric-Alain Zoukoua. 2011. « Qu'est-ce qu'une association performante? Apport et influence des représentations sociales dans le secteur social et médico-social ». *32ème Congrès de l'AFC*. Montpellier.

Le Duff, Roobert, et Jean-Claude Papillon. 1988. *Gestion publique*. Vuibert.

Dulcic, Zelimir, Dino Pavlic, et Ivana Silic. 2012. « Evaluating the Intended Use of Decision Support System (DSS) by Applying Technology Acceptance Model (TAM) in Business Organizations in Croatia ». *Procedia-Social and Behavioral Sciences,* 58(12):1565-1575.

Dunsire, Andrew. 1995. « Administrative theory in the 1980s: a viewpoint ». *Public Administration,* 73(1):17-40.

Duquesne, Jean-Luc. 2010. « En manageant, un directeur trahit-il le médico-social? » *Empan* N°78(2):128-33.

Durand, Thomas. 1999. « Management de la Technologie et de l'Innovation », in Le Duff, R., *Encyclopédie de la Gestion et du Management.* Dalloz : Paris

Durieux, Florence. 2001. *Management de l'innovation: une approche évolutionniste*. Vuibert : FNEGE : Paris.

East, Robert. 1993. « Investment decisions and the theory of planned behaviour ». *Journal of Economic Psychology,* 14(2):337-75.

Eggrickx, Ariel. 2012. « Réflexion critique sur l'adoption d'outils de gestion par mimétisme: le cas de la LOLF ». *Management & Avenir,* N°54(4):61-82.

Ehigie, B. O., et S. S. Babalola. 1995. *Understanding Consumer Behavior*. Newborne Enterprises, Ibadan.

Ehigie, Benjamin Osayawe, et Elizabeth B. McAndrew. 2005. « Innovation, diffusion and adoption of total quality management (TQM) ». *Management Decision,* 43(6):925-40.

Ehsan, Mohammad, et Farzana Naz. 2003. « Origin, Ideas and Practice of New Public Management: Lessons for Developing Countries ». *Asian Affairs,* 25(3):p30-48.

Elie-Dit-Cosaque, Christophe, Jessie Pallud, et Michel Kalika. 2011. « The influence of individual, contextual, and social factors on perceived behavioral control of information technology: A field theory approach ». *Journal of Management Information Systems,* 28(3):201-34.

Emirbayer, Mustafa, et Ann Mische. 1998. « What Is Agency? » *American journal of sociology,* 103(4):962-1023.

Engeström, Yrjö. 1990. *Learning, Working and Imaging: Twelve Studies in Activity Theory*. Orienta-Konsultit : Helsinki.

Engeström, Yrjö. 2001. « Expansive learning at work: Toward an activity theoretical reconceptualization ». *Journal of education and work,* 14(1):133-56.

Esping-Andersen, Gøsta, et François-Xavier Merrien. 1999. *Les trois mondes de l'Etat-providence: essai sur le capitalisme moderne*. Presses universitaires de France (PUF) : Paris.

Essid, Moez, et Nicolas Berland. 2011. « Les impacts de la RSE sur les systèmes de contrôle ». *Comptabilité-Contrôle-Audit,* 17(2):59-88.

Etzioni, Amitai. 1975. *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates*. Free Press : New York.

Fábián, Adrián. 2010. « New public management and what comes after ». *Issues of Business and Law,* 2(1):36-45.

Fagan, Mary Helen, Stern Neill, et Barbara Ross Wooldridge. 2003. « An empirical investigation into the relationship between computer self-efficacy, anxiety, experience, support and usage ». *Journal of Computer Information Systems,* 44(2):95.

Fagerberg, J., 2006. « Innovation, a guide to the literature », in: Fagerberg, D.C.,Mowery, D.C., Nelson, R.R. (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation* : 1-26. Oxford University Press : New York.

Farber, André, et Marie Christine Adam. 1994. Le financement de l'innovation technologique: théorie économique *et expérience européenne*. ULB–Universite Libre de Bruxelles.

Fayol, Henry. 1923, « La doctrine administrative dans l'État », *Comptes Rendus des Séances du IIe Congres Internationale des Sciences Administratives*. Coemaere : Bruxelles.

Ferlie, Ewan, Ashburner Lynn, Fitzgerald Louise et Pettigrew Andrew. 1996. The new public management in action. Oxford university press : New York.

Fernandes, Valérie. 2012. « En quoi l'approche PLS est-elle une méthode a (re)-découvrir pour les chercheurs en management? » *M@n@gement,* 15(1):102-23.

Fernandez, V., et H. Jomaa. 2005. « Les théories de la structuration pour la question de la "valeur d'usage" », in *ICT and Uses Colloquium, Bordeaux*.

De Ferran, Florence. 2010. « Les motivations des acheteurs de produits issus du commerce équitable: des tendances différentes selon les caractéristiques de l'individu ». *Cahiers Agricultures,* 19(1):41-49.

Festinger, Leon. 1962. *A theory of cognitive dissonance*. Stanford university press : Stanford

Février, F., N. Gauducheau, E. Jamet, G. Rouxel, et P. Salembier. 2011. « La prise en compte des affects dans le domaine des interactions homme-machine: quels modèles, quelles méthodes, quels bénéfices? » *Le travail humain,* 74(2):183-201.

Fiol, Michel. 2006. « Contrôle de gestion et cohérence organisationnelle Un rendez-vous manqué », in *27ème Congrès de l'AFC*. Tunis.

Fishbein, Martin, et Icek Ajzen. 1975. *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, Mass. : Addison-Wesley Pub. Co.

Fiss, Peer C., et Edward J. Zajac. 2004. « The diffusion of ideas over contested terrain: The (non) adoption of a shareholder value orientation among German firms ». *Administrative Science Quarterly,* 49(4):501-34.

Flichy, Patrice. 1995. *L'innovation technique: récents développements en sciences sociales, vers une nouvelle théorie de l'innovation*. La découverte : Paris.

Flichy, Patrice. 2008. « Technique, usage et représentations ». *Réseaux,* N°148-149(2-3):147-74.

Flichy, Patrice. 1995. « L'action dans un cadre sociotechnique. Comment articuler technique et usage dans une même analyse? », in Lacroix J.G. et Tremblay G., *Les autoroutes de l'information, un produit de la convergence* :405-433.

Fliegel, Frederick C., et Joseph E. Kivlin. 1966. « Attributes of innovations as factors in diffusion ». *American Journal of Sociology,* 72(3) : 235-248.

Fornell, Claes, et Fred L. Bookstein. 1982. « Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory ». *Journal of Marketing research,* 19(4) : 440-452.

Freeman, R. Edward. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach.* Pitman Publishing Inc : Boston.

Fuchs, Christoph, et Adamantios Diamantopoulos. 2009. « Using single-item measures for construct measurement in management research ». *Die Betriebswirtschaft,* 69(2):195-210.

Gaebler, Ted, et David Osborne. 1992. « Reinventing government: An agenda for the 1990s ». *Public Management,* 74:4-8.

Gagnon, Marie-Pierre *et al.* 2003. « An adaptation of the theory of interpersonal behaviour to the study of telemedicine adoption by physicians ». *International journal of medical informatics,* 71(2):103-15.

Gallivan, Michael J. 2001. « Organizational adoption and assimilation of complex technological innovations: development and application of a new framework ». *ACM Sigmis Database,* 32(3):51-85.

Gallopel-Morvan, Karine, et Florence Busson-Villa. 2012. « La normalisation des associations: quelle efficacité pour rassurer les parties prenantes? » *Management & Avenir* N°54(4):169-214.

Gangloff, Florence. 2009. « Le Nouveau Management Public Et La Bureaucratie Professionnelle ». *30ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC)*. Strasbourg.

Gardin, Laurent. 2008. « La régulation tutélaire des associations médico-sociales », in Hoarau Ch. Et Laville J.-L., *La gouvernance des associations* : 131-151. Eres. Sociologie économique : Paris.

Garson, G. David, et E. Samuel Overman. 1983. *Public management research in the United States*. Praeger : New York.

Gautier, Arthur. 2008. « Les lieux associatifs de musiques actuelles : régulation hybride et changement institutionnel », in Hoarau Ch. Et Laville J.-L., *La gouvernance des associations* : 173-201. Eres. Sociologie économique : Paris.

Gefen, David, et Detmar W. Straub. 1997. « Gender differences in the perception and use of e-mail: An extension to the technology acceptance model ». *MIS quarterly,* 21(4) :389-400.

Germain, Christophe. 2004. « La contingence des systèmes de mesure de la performance: les résultats d'une recherche empirique sur le secteur des PME ». *Revue Finance Contrôle Stratégie,* 7(1):33-52.

Germann, Raimund E. 1987. « L'amalgame public-privé : l'administration para-étatique en Suisse ». *Politiques et management public,* 5(2):91-105.

Gervais, Michel. 2010. *Contrôle de gestion*. 9e éd. Économica : Paris.

Gibert, Patrick. 2002. « L'analyse de politique à la rescousse du management public? ou la nécessaire hybridation de deux approches que tout, sauf l'essentiel, sépare ». *Politiques et management public,* 20(1):1-14.

Gibert, Patrick. 2004. « Le management public ». *Cahier-Français-Paris, La documentation Française* : 58-63.

Gibert, Patrick. 2008. « Un ou quatre managements publics? » *Politiques et management public,* 26(3):7-23.

Giddens, Anthony. 1979. *Central problems in social theory: action, structure and contradictions in social analysis*. University of California : Berkeley et Los Angeles.

Giddens, Anthony. 1987. *La constitution de la société: Eléments d'une théorie de la structuration*. Presses Universitaires de France (PUF) : Paris.

Giger, Jean-Christophe. 2008. « Examen critique du caractère prédictif, causal et falsifiable de deux théories de la relation attitude-comportement: la théorie de l'action raisonnée et la théorie du comportement planifié ». *L'Année psychologique,* 108(01):107-31.

Gilbert Patrick. (1998), *L'instrumentation de gestion : la technologie de gestion science humaine ?.* Économica : Paris.

Gilbert, Patrick, et Carine Chemin. 2010. « L'évaluation de la performance, analyseur de la gouvernance associative ». *Politiques et management public,* 27(1):55-78.

Girin J. (1981), «Les machines de gestion», in Berry M. (éd.*), le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes*, CRG - Ecole Polytechnique, rapport pour le ministère de la recherche.

Glaser. 1967. « The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research ». Wiedenfeld and Nicholson : London.

Godé-Sanchez, Cécile. 2007. « TIC et évolution des mécanismes de coordination dans les organisations: une analyse du cas des Armées américaines à partir de l'approche structurationniste », in *Actes du colloque de l'AIMS* : 1-21.

Godener, Armelle, et Marianela Fornerino. 2005. « Pour une meilleure participation des managers au contrôle de gestion ». *Comptabilité-Contrôle-Audit,* 11(1):121-40.

Godin, Gaston. 1991. « L'éducation pour la santé: les fondements psycho-sociaux de la définition des messages éducatifs ». *Sciences sociales et santé,* 9(1):67-94.

Godowski, Christophe. 2003. « Essai sur la dynamique d'assimilation des innovations managériales ». *Comptabilité-Contrôle-Audit,* 9(3):71-86.

Godowski, Christophe. 2004. « La dynamique d'assimilation des approches par activités dans le domaine bancaire ». *Comptabilité–Contrôle–Audit*, 10(2) : 179-196.

Goffin, Keith, et Rick Mitchell. 2005. Innovation *management*. Macmillan :Palgrave.

Gopalakrishnan, Shanti, et Fariborz Damanpour. 1997. « A review of innovation research in economics, sociology and technology management ». *Omega,* 25(1):15-28.

Gordon, Gerald, Kimberly, John R. et MacEachron, Ann. 1975 « Some considerations in the design of problem- solving research on the diffusion of medical technology », in Abernathy, W. J., Sheldon, A., et Prahalad C. K. (Eds.), *The management of health care* :29-61. Mass., Ballinger : Cambridge.

Gosselin, Maurice. 1997. « The effect of strategy and organizational structure on the adoption and implementation of activity-based costing ». Accounting, Organizations and Society, 22(2):105-22.

Gosselin, Maurice. 2000. « Influence de la stratégie sur l'adoption et la mise en œuvre d'une comptabilité par activités », *Finance Contrôle Stratégie*, 3(4) : 37-56.

Gosselin, Maurice. 2011. « Contextual factors affecting the deployment of innovative performance measurement systems ». *Journal of Applied Accounting Research,* 12(3):260-77.

Gosselin, Maurice, et Pierre Mévellec. 2003. « Plaidoyer pour la prise en compte des paramètres de conception dans la recherche sur les innovations en comptabilité de gestion », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, numéro spécial « Les innovations managériales », mai : 87-110.

Götz, Oliver, et Kerstin Liehr-Gobbers. 2004. « Analyse von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe der Partial-Least-Squares (PLS)-Methode ». *Die Betriebswirtschaft,* 64(6):714-38.

Grawitz, Madeleine. 1993. « Les techniques de rapports individuels » in L'interview ou entretien: 569-59. Méthodes des sciences sociales : Paris.

Greenwood, Royston, Christine Oliver, Roy Suddaby, et Kerstin Sahlin-Andersson. 2008. *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. SAGE Publications Limited, Cromwell Press : Trowbridge.

Grimand, A., et O. Bachelard. 2005. « La dynamique de la formation et de l'appropriation des connaissances », in De Vaujany, F.X., *De la conception à l'usage, vers un management de l'appropriation des outils de* gestion : 115-146. Édition EMS : Paris.

Grimand, Amaury. 2006a. *L'appropriation des outils de gestion: vers de nouvelles perspectives théoriques?* Publications de l'Université de Saint-Etienne : Saint-Etienne.

Grimand, Amaury. 2006b. « Quand le knowledge management redécouvre l'acteur: la dynamique d'appropriation des connaissances en organisation ». *Management & Avenir,* N°9(3):141-57.

Grimand, Amaury. 2011. « Les outils de gestion comme vecteurs de construction du sens : une relecture à travers l'œuvre de Karl Weick », in Dominguez C. (Coord.), *Valeurs et outils de gestion*, De Boeck : Bruxelles.

Grimand, Amaury. 2012. « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles: le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences ». *Management & Avenir,* N°54(4):237-57.

Grint, Keith. 2002. « Management or leadership? » *Journal of Health Services Research & Policy,* 7(4):248-51.

Groleau, Carole. 2002. « Structuration, situated action and distributed cognition: Rethinking the computerization of organizations ». *Systèmes d'information et management,* 7(2):13-36.

Gruening G. 2001. « Origin and theoretical basis of new public management ». *International Public Management Journal,* 4(1):1-25.

Gueret-Talon, Lyvie. 1995. « Une frontière public/prive: pour quoi faire? ». Cahiers de Recherche Labo CERAM, Sophia Antipolis.

Guisset, Ann-Lise, Claude Sicotte, Pol Leclercq, et William d' Hoore. 2002. « Définition de la performance hospitalière: une enquête auprès des divers acteurs stratégiques au sein des hôpitaux ». *Sciences sociales et santé,* 20(2):65-104.

Haeringer, Joseph, et Samuel Sponem. 2008. « Régulation dirigeante et gouvernance associative », in Hoarau Ch. Et Laville J.-L., *La gouvernance des associations* : 227-244. Eres. Sociologie économique : Paris.

Hage, Jerald. 1980. *Theories of organizations: Form, process, and transformation*. Wiley : New York.

Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, and Rolph E. Anderson .2010., *Multivariate Data Analysis*, Englewood Cliffs : Prentice Hall

Hair, Joe F., Christian M. Ringle, et Marko Sarstedt. 2011. « PLS-SEM: Indeed a silver bullet ». The Journal *of Marketing Theory and Practice,* 19(2):139-52.

Hair Jr, Joseph F., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, et Marko Sarstedt. 2013. *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Incorporated : Thousand Oaks.

Hamel, Gary. 2006. « The why, what, and how of management innovation ». *Harvard business review,* 84(2):72-84.

Hargrave, Timothy J., et Andrew H. Van de Ven. 2006. « A collective action model of institutional innovation ». *Academy of Management Review,* 31(4):864-88.

Harrison, David A., Peter P. Mykytyn, et Cynthia K. Riemenschneider. 1997. « Executive decisions about adoption of information technology in small business: theory and empirical tests ». *Information Systems Research,* 8(2):171-95.

Hatchuel, Armand, et Benoit Weil. 1992. *L'expert et le système*. Économica : Paris.

Hawley, Amos H. 1968. « Human Ecology », in Sills D. L., *International Encyclopedia of the Social Sciences* : 328-337. Macmillan : New York.

He, Jun, et Lee A. Freeman. 2010. « Are men more technology-oriented than women? The role of gender on the development of general computer self-efficacy of college students ». *Journal of Information Systems Education,* 21(2):203.

Hély, Matthieu. 2004. « Les différentes formes d'entreprises associatives ». Sociologies pratiques (9) :27-51.

Hély Matthieu, 2007, « Remarques sur les salariés du secteur associatif », in Tchernonog V., *Le paysage associatif français. Mesures et évolutions* :102-104. Dalloz, « Juris Associations » : Paris.

Henderson, Rebecca M., et Kim B. Clark. 1990. « Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms ». *Administrative science quarterly,* 35(1) :9-30.

Hennion A. 1990. « Pour une sociologie de la médiation : le rôle des médiateurs dans le domaine culturel », rapport DEP Ministère de la Culture.

Henseler, Jörg, Christian Ringle, et Rudolf Sinkovics. 2009. « The use of partial least squares path modeling in international marketing ». Advances in International Marketing (AIM) Vol 20: 277-320.

Henseler, Jörg, et Marko Sarstedt. 2013. « Goodness-of-fit Indices for Partial Least Squares Path Modeling ». *Computational Statistics,* 28(2):565-580.

Herman, Robert D., et David O. Renz. 1998. « Nonprofit organizational effectiveness: Contrasts between especially effective and less effective organizations ». *Nonprofit management and leadership,* 9(1):23-38.

Herman et Renz, 1998, « Nonprofit Organizational Effectiveness: Contrasts between Especially Effective and Less Effective Organizations ». *Nonprofit Management and Leadership ;* 9(1): 23–38

Herman, Robert D., et David O. Renz. 2004. « Doing things right: Effectiveness in local nonprofit organizations, a panel study ». *Public Administration Review,* 64(6):694-704.

Hoarau, Christian, et Jean-louis Laville. 2008. « La gouvernance des associations. Economie, sociologie, gestion. » *Économie et Solidarités,* 39(1):193-194.

Hoc, J. M., et René Amalberti. 1999. « Analyse des activités cognitives en situation dynamique: d'un cadre théorique à une méthode ». *Le travail humain,* 62(2) : 97-129.

Hocquet, Jean-Yves. 2004. « Affaires sociales: Et si la réforme de l'État commen\ccait par le secteur social? » *La Revue administrative,* 57(340):392-97.

Hofstede, Geert. 1993. « Cultural constraints in management theories ». *The Academy of Management Executive,* 7(1):81-94.

Hofstede, Gerard Hendrik. 1967. *The game of budget control: how to live with budgetary standards and yet be motivated by them*. Van Gorcum : Groningen.

Holden, Richard J., et Ben-Tzion Karsh. 2010. « The technology acceptance model: its past and its future in health care ». *Journal of biomedical informatics,* 43(1):159-72.

Hood, C. 1998. *The art of the state: culture, rhetoric, and public management.* Oxford University Press : New York.

Hood, Christopher. 1991. « A public management for all seasons? » *Public administration,* 69(1):3-19.

Hopwood, Anthony. 1974. *Accounting and human behaviour*. Haymarket Publishing : London.

Hostetler, John A. 1987. « A new look at the Old Order ». The Rural Sociologist, 7(4) : 278-292.

Hu, Paul J., Patrick YK Chau, Olivia R. Liu Sheng, et Kar Yan Tam. 1999. « Examining the technology acceptance model using physician acceptance of telemedicine technology ». Journal of *management information systems,* 16(2):91-112.

Hufty, Marc. 1998. « La pensée comptable (état, néolibéralisme, nouvelle gestion publique) ». *Les Nouveaux cahiers de l'Institut universitaire d'études du développement*. N°8. Presse Universitaire de France (PUF) : Paris.

Huh, Hyang Jin, Taegoo Terry Kim, et Rob Law. 2009. « A comparison of competing theoretical models for understanding acceptance behavior of information systems in upscale hotels ». *International Journal of Hospitality Management,* 28(1):121-34.

Hung, Shin-Yuan, et Chia-Ming Chang. 2005. « User acceptance of WAP services: test of competing theories ». *Computer Standards & Interfaces,* 27(4):359-70.

Huré, Élodie. 2012. « L'expérience trans-canal de magasinage alimentaire: le cas du retour en magasin suite à l'adoption des supermarchés en ligne ». Université de Rennes 1. Thèse de doctorat.

Hussenot, Anthony. 2006a. « Démarche empirique d'identification des trajectoires d'appropriation: le cas NotePlus ». Actes de colloques de l'AIMS 2006 :1-25. Annecy.

Hussenot, Anthony. 2006b. « Vers une reconsidération de la notion d'usage des outils TIC dans les organisations: une approche en termes d'enaction ». Colloque international de Renne : Pratiques et usages organisationnels *des sciences et technologies de l'information et de la communication* : 158-160.

Hussenot, Anthony. 2009. « Manager l'appropriation des solutions TIC: des controverses aux modes d'appropriation », *Système d'information et management,* 14(2).

Hutchins, Edwin. 1995. « How a cockpit remembers its speeds ». *Cognitive science* 19(3):265-88.

Hsieh Po-An, Rai Arun, Keil Mark, (2008), « Understanding digital inequality : comparing continued use behavioral models of the socio-economically advantaged and disadvantaged », *MIS Quarterly*, 32(1) : 97-126.

Igbaria, Magid, Juhani Iivari, et Hazem Maragahh. 1995. « Why do individuals use computer technology? A Finnish case study ». *Information & Management,* 29(5):227-38.

Ilie, Virginia, Craig Van Slyke, Gina Green, et Hao Lou. 2005. « Gender differences in perceptions and use of communication technologies: A diffusion of innovation approach ». *Information Resources Management Journal (IRMJ),* 18(3):13-31.

Ion, Jacques, et Ravon Bertrand. 2005. Les Travailleurs sociaux. La Découverte : Paris.

Jaeger, Marcel, Jean-François Bauduret, et B. DUBREUIL. 2005. Diriger un établissement ou un service en action *sociale et médico-sociale*. Dunod : Paris

Jakobowicz, Emmanuel. 2007. « Contributions aux modèles d'équations structurelles à variables latentes ». Conservatoire national des arts et metiers (CNAM).

Jakobowicz, Emmanuel, et Christian Derquenne. 2007. « A modified PLS path modeling algorithm handling reflective categorical variables and a new model building strategy ». *Computational Statistics & Data Analysis,* 51(8):3666-78.

Janvier Roland et Matho Yves. 2004. *Mettre en œuvre le droit des usagers dans les établissements d'action sociale*. 3ème éd. Dunod : Paris.

Jarvis, Cheryl Burke, Scott B. MacKenzie, et Philip M. Podsakoff. 2003. « A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research ». Journal of consumer *research,* 30(2):199-218.

Jauréguiberry, F. (2008). « De l'usage des technologies de l'information et de la communication comme apprentissage créatif ». *Education et Société*, (22) : 29-42.

Jauréguiberry, Françis. 2010. « Les théories sur le non-usage des technologies de communication ». In : *Actes du colloque international:" Regards croisés entre la sociologie de la communication et la sociologie des sciences et des techniques* : 22-31. Namur.

Jauréguiberry, Francis. 2012. « Retour sur les théories du non-usage des technologies de communication ». in *Connexions: communication numérique et lieu social (éds. S. Proulx et A. Klein)*:335-350. Presses universitaires de Namur : Namur .

Jauréguiberry, Francis, et Serge Proulx. 2011. « La mutation récente des études d'usage ». *Poche-Société,* 78-101.

Jermias, Johnny. 2001. « Cognitive dissonance and resistance to change: the influence of commitment confirmation and feedback on judgment usefulness of accounting systems ». *Accounting, Organizations and Society,* 26(2):141-60.

Jeyaraj, Anand, Joseph W. Rottman, et Mary C. Lacity. 2006. « A review of the predictors, linkages, and biases in IT innovation adoption research ». *Journal of Information Technology,* 21(1):1-23.

Joannides, Vassili, et Nicolas Berland. 2008. « Grounded theory: quels usages dans les recherches en contrôle de gestion? » *Comptabilité Contrôle Audit* 2008(spécial sur la connaissance):141-162.

Joannides, Vassili, et Nicolas Berland. 2009. « Designing a consistent accounting research-evidence from linkages between accounting and religion ». *30ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC)*. Montpellier.

Joannidès, Vassili, et Nicolas Berland. 2013. « Constructing a research network: accounting knowledge in production ». *Accounting, Auditing & Accountability Journal,* 26(4):512-538.

Joffre, Clémence, et Thomas Loilier. 2012. « L'adaptation vue comme un processus de régulation. Le rôle et la dynamique de la règle dans une organisation du secteur social et médico-social français ». *Management international,* 16(2):39-55.

Jones, Matthew R., et Helena Karsten. 2008. « Giddens's structuration theory and information systems research ». *Mis Quarterly,* 32(1):127-57.

Jöreskog, Karl G. 1967. « Some contributions to maximum likelihood factor analysis ». *Psychometrika,* 32(4):443-82.

Jouët, Josiane. 1993. « Pratiques de communication et figures de la médiation ». *Réseaux,* 11(60):99-120.

Jouët, Josiane. 2000. « Retour critique sur la sociologie des usages ». *Réseaux,* 18(100):487-521.

Justesen, Lise, et Jan Mouritsen. 2011. « Effects of actor-network theory in accounting research ». *Accounting, Auditing & Accountability Journal,* 24(2):161-93.

Justin, J. (2006), « Analyse d'une (co)production d'outils de contrôle de gestion dans le cadre d'une recherche action », in Grimand A., *l'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Publication de l'Université de Saint Etienne : Saint Etienne.

Kaplan, R. S., et D. P. Norton. 1992. « The Balanced Scorecard--measures That Drive Performance ». Harvard business *review,* 70(1):71-79.

Kaplan David. 2000. *Structural equation modelling: foundations and extensions*. Sage : Thousand Oaks.

Karahanna, Elena, Detmar W. Straub, et Norman L. Chervany. 1999. « Information technology adoption across time: a cross-sectional comparison of pre-adoption and post-adoption beliefs ». *MIS quarterly,* 23(2) :183-213.

Kearney, Richard C., Barry M. Feldman, et Carmine P. F. Scavo. 2000. « Reinventing Government: City Manager Attitudes and Actions ». *Public Administration Review,* 60(6):535-48.

Kéfi, Hajer. 2010. « Mesures perceptuelles de l'usage des systèmes d'information: application de la théorie du comportement planifié ». *Humanisme et Entreprise,* N°297(2):45-64.

Kettl, Donald F. 2005. *The global public management revolution*. Brookings Institution Press : Washington.

Kimberly, J. R., et M. J. Evanisko. 1981. « Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations ». *Academy of management journal,* 24(4) : 689-713.

King, William R., et Jun He. 2006. « A meta-analysis of the technology acceptance model ». *Information & Management,* 43(6):740-55.

Kotler, Philip, Dubois Bernard. 1994. *Marketing Management*. Publi-Union : Paris.

Kott, Sébastien. 2011. « La RGPP et la LOLF: consonances et dissonances ». Revue française d'administration *publique,* N°136(4):881-93.

Kroeber, Alfred L. 1923. « American culture and the northwest coast ». *American Anthropologist,* 25(1):1-20.

Kuszla, Catherine. 2003. « De fausses innovations pour de vrais changements? » *Comptabilité-Contrôle-Audit,* 9(3):227-48.

Kwon, Hyosun Stella, et Laku Chidambaram. 2000. « A test of the technology acceptance model: the case of cellular telephone adoption ». in *System Sciences (Proceedings of the 33rd Annual Hawaii International Conference on*).

Kwon, Hyungil, et Galen Trail. 2005. « The feasibility of single-item measures in sport loyalty research ». *Sport Management Review,* 8(1):69-88.

Laborde Aurélie, Soubiale Nadége. 2008. Rapport de recherche « Non internautes aquitains », GREC/O-Université de Bordeaux 3.

Lachmann, Jean. 1993. *Le financement des stratégies de l'innovation*. Économica : Paris.

Lachmann, Jean. 2010. *Stratégie et financement de l'innovation*. Economica : Paris.

Lacroix, J. G., P. Møeglin, et G. Tremblay. 1992. « Usages de la notion d'usage: NTIC et discours promotionnels au Québec et en France ». *Les nouveaux espaces de l'information et de la communication*.

Lafontaine, Jean-Philippe. 2003. « Les techniques de comptabilité environnementale, entre innovations comptables et innovations managériales ». *Comptabilité Contrôle Audit,* N° spécial, mai : 111-27.

Lafore, Robert. 2004. « La décentralisation de l'action sociale. L'irrésistible ascension du «département providence» ». *Revue française des affaires sociales,* 4(4):17-34.

Lafore, R. « Le rôles des associations dans le mise en œuvre des politiques d'action sociale », *Informations sociales*, N° 162 : 64-74.

Laguecir, Aziza. 2011. « Des modes d'utilisation du plan d'affaires: apports de la théorie de l'activité ». Revue de l'Entrepreneuriat, 9(1):50-81.

Lambert, Alain, et Didier Migaud. 2006. « La loi organique relative aux lois de finances (LOLF): levier de la réforme de l'Etat ». *Revue française d'administration publique,* N°117(1):11-14.

Lan, Zhiyong, et David H. Rosenbloom. 1992. « Editorial: public administration in transition? » *Public Administration Review,* 52(6):535-37.

Latour, Bruno. 1991. *Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique*. La Découverte : Paris.

Laufer, Romain. 2008. « Où est passé le management public? Incertitude, institutions et risques majeurs ». Politiques *et Management public,* 26(3):25-48.

Laufer, Romain, et Alain Burlaud. 1980. *Management public*. Dalloz Gestion : Paris.

Laulan, Anne-Marie. 1984. « Assumer le paradoxe », in *Actes du colloque Inforcom*, vol. 84.

Lavigne, B. (2000), «Objectifs des états financiers des PME et conditions de leur genèse», in *Cinquième congrès international francophone sur la PME*, Lille.

Laville, Jean-Louis. 2001. « Vers une économie sociale et solidaire? » RECMA–Revue internationale de l'économie sociale, N°281(28):39-53.

Laville, Jean-Louis. 2009. « Management et régulation dans les associations ». *Connexions,* N°91(1):149-61.

Legris, Paul, John Ingham, et Pierre Collerette. 2003. « Why do people use information technology? A critical review of the technology acceptance model ». *Information & management,* 40(3):191-204.

Legros, Michel. 2010. « Le médico-social, une nouvelle frontière pour l'évaluation participative? » *Informations sociales,* (2):52-58.

Lenhart, Amanda, et John B. Horrigan. 2003. « Re-visualizing the digital divide as a digital spectrum ». *IT & Society,* 1(5):23-39.

Leong, Lai-Ying, Keng-Boon Ooi, Alain Yee-Loong Chong, et Binshan Lin. 2011. « Influence of individual characteristics, perceived usefulness and ease of use on mobile entertainment adoption ». *International Journal of Mobile Communications,* 9(4):359-82.

Leontiev A. N. 1978. *Activity, consciousness and personality*. Publisher Englewood Cliffs : Prentice Hall

Leseure, Michel J., Joachim Bauer, Kamal Birdi, Andy Neely, et David Denyer. 2004. « Adoption of promising practices: a systematic review of the evidence ». International Journal of Management *Reviews,* 5(3-4):169-90.

Levy, Aldo, et Madina Rival. 2010a. « Des formes d'entrepreneuriat dans les associations? Le cas des associations du secteur médico-social sous tutelle publique ». *Politiques et management public,* 27(3):55-72.

Liao, Hsiu-Li, et Hsi-Peng Lu. 2008. « The role of experience and innovation characteristics in the adoption and continued use of e-learning websites ». *Computers & Education,* 51(4):1405-16.

Liker, Jeffrey K., et Ahmed A. Sindi. 1997. « User acceptance of expert systems: a test of the theory of reasoned action ». *Journal of Engineering and Technology managemen,t* 14(2):147-73.

Likert, Rensis. 1958. « Measuring organizational performance ». *Harvard Business Review,* 36(2):3-4.

Limayem, M., et N. Chabchoub. 1999. « Les facteurs influençant l'utilisation d'Internet dans les organisations canadiennes ». *Système d'Information et Management,* 4(1):29-55.

Limayem, Moez, et Christy MK Cheung. 2011. « Predicting the continued use of Internet-based learning technologies: the role of habit ». *Behaviour & Information Technology,* 30(1):91-99.

Limayem, Moez, Sabine Gabriele Hirt, et Christy MK Cheung. 2007. « How habit limits the predictive power of intention: the case of information systems continuance ». *Mis Quarterly,* 31(4) :705-37.

Limayem, Moez, André Richard, et François Bergeron. 1994. « Utilisation des technologies de l'information: mesures subjectives *versus* mesures objetives ». *Système d'Information et de Management*, 2(1) :51-69.

Limayem, Moez, valérie Roy, et François Bergeron. 1994. « État de la sécurité informatique dans les entreprises privées canadiennes: Une étude empirique ». Document de travail 94-32, Réseau de gestion des technologies de l'information.

Lin, Nan, et Gerald Zaltman. 1973. « Dimensions of innovations », In: Zaltman, G. (Ed.), *Processes and Phenomena of Social Change* : 93-115. Wiley : New York.

Lin, Tung-Ching, et Chien-Chih Huang. 2008. « Understanding knowledge management system usage antecedents: An integration of social cognitive theory and task technology fit ». *Information & Management,* 45(6):410-17.

Llewellyn, Sue, et Deryl Northcott. 2005. « The average hospital ». *Accounting, Organizations and Society,* 30(6):555-83.

Locke, Karen. 2000. *Grounded theory in management research*. Sage. Athenaeum Press : London

Loilier, Thomas, et Alberic Tellier. 1999. *Gestion de l'innovation*. Éditions Management : Caen.

Lorino, Philippe. 1989. *L'Économiste et le Manager*. La Découverte : Paris.

Lorino, Philippe. 1997, *Méthodes et pratiques de la performance : le guide du pilotage*, Les Editions d'Organisation : Paris.

Lorino, Philippe. 1999. « A la recherche de la valeur perdue: construire les processus créateurs de valeur dans le secteur public ». Politiques et management public, 17(2):21-34.

Lorino, Philippe. 2002. *Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion*. Groupe ESSEC.

Lorino, Philippe. 2003. *Méthodes et pratiques de la performance: le pilotage par les processus et les compétences*. 3e ed. Editions d'organisation : Paris

Lorino, Philippe. 2007. *Stylistic creativity in the utilization of management tools*. ESSEC Research Center, ESSEC Business School.

Louart, P. 1997. « Structures organisationnelles: vers un continuum public-privé ». *Revue française de gestion,* Numéro Spécial (115):14-25.

Lounsbury, Michael. 2008. « Institutional rationality and practice variation: new directions in the institutional analysis of practice ». *Accounting, Organizations and Society,* 33(4):349-61.

Lucas, Henry C. 1975. « Performance and the use of an information system ». *Management Science,* 21(8):908-19.

Luff, Paul, Jon Hindmarsh, et Christian Heath. 2000. *Workplace Studies: Recovering work practice and informing system design*. Cambridge university press : Cambridge.

Lyne Stephen R. 1988. « The Role of the Budget in Medium and Large UK Companies and the Relationship with Budget Pressure and Participation », *Accounting and Business Research*, 18 : 195-212.

Lynn, Laurence E. 1996. Public management as art, science, and profession. Chatham House Publishers : Chatham

MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff, et Cheryl Burke Jarvis. 2005. « The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions. » *Journal of Applied Psychology,* 90(4):710.

MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff, et Nathan P. Podsakoff. 2011. « Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: integrating new and existing techniques ». MIS quarterly, 35(2):293-334.

Malhotra Naresh, Décaudin, Jean Marc, Bouguerra Afifa et Bories Denis. (2011), *Études Marketing*, 6ème éd., Pearson : Paris

Malleret, Véronique. 1994. « Du contrôle de gestion au management de la performance », in Les Professeurs du Groupe HEC, L'Ecole des managers de demain : 121-143. Économica : Paris.

Mallet, Christelle. 2006. « Innovation et mesure de l'appropriation des outils de gestion: proposition d'une démarche de construction d'un tableau de bord », in Colloque « En route vers Lisbonne ».

Marchal, Emmanuelle. 1992. « L'entreprise associative entre calcul économique et désintéressement ». *Revue française de sociologie,* 33(3) : 365-90.

Marcus, Alfred. 1988. « Implementing externally induced innovations : A comparison of rulebound and autonomous approaches ». *Academy of Management Journal*, 31(2) : 235-256

Marival, Céline. 2008. « Quels effets de l'action publique sur les formes d'entrepreneuriat dans l'ESS? », in Colloque « Economie sociale et solidaire: nouvelles pratiques et dynamiques territoriales », IAE, Institut de management de Nantes.

Marival, Céline. 2011. « Les dirigeants salariés dans les associations d'action sociale et médico-sociale: entre fonction économique et politique ». in *L'Économie sociale et solidaire et le Travail-XIe Rencontres du Réseau inter-universitaire de l'économie sociale et solidaire (RIUESS)*.

Markus, M. Lynne, et Mark S. Silver. 2008. « A foundation for the study of IT effects: A new look at DeSanctis and Poole's concepts of structural features and spirit ». *Journal of the Association for Information Systems,* 9(10):609-32.

Martin, Dominique Philippe, et Christian Picceu. 2007. « Outils de gestion et pilotage dynamique de l'action collective ». *Finance, Contrôle, Stratégie,* 10(3):75-110.

Martineau, Régis. 2009. « L'appropriation des outils de gestion : le cas des démarches Qualité en milieu hospitalier » in Bories-Azeau I. et Mahé de Boislandelle H. (éds.), *Les nouveaux défis du manager public* :147-164. Coll. RECEMAP, L'Harmattan : Paris.

Martineau, Régis. 2010. « Appropriation et usage des outils de gestion : le cas de la qualité hospitalière, Congrès *de l'AIMS 2010*. Luxembourg.

Martineau, Régis. 2012. « Les outils de gestion, lieu de rencontre entre théorie et pratique: une revue de littérature », in Congrès du réseau des IAE. Lille.

Martineau, Régis. 2012. « Les usages-types d'un outil de gestion des risques à l'hôpital ». Management & Avenir, N°54(4):215-36.

Martineau, Régis, et Isabelle Sauviat. 2007. « Le Public au travers du prisme managérial: état des lieux d'un domaine des Sciences de Gestion », in *16ème Colloque International de la revue Politique et Management Public*.

Maslow, Abraham Harold. 1954. *Motivation and Personality*. Harper : New York.

Massard, Nelly. 2009. « Revisiter la notion d'appropriation: pour une application au cas des ERP ». Working Paper. *Université Claude Bernard, Lyon 1 (France)* 1-12.

Mathieu, Annelise, et Richard Soparnot. 2009. « Les dimensions ontologiques, stratégiques et organisationnelles de l'appropriation du concept de développement durable en entreprise ». *Management & Avenir,* 23(3):199-218.

Matho, Yves, et Roland Janvier. 2006. « Figures du directeur et enjeux de la fonction ». *empan,* N°61(1):40-47.

Maurel, Christophe. 2006. « Étude d'un changement organisationnel dans de grandes collectivités territoriales: l'évolution de la fonction contrôle de gestion ». *Revue Finance Contrôle Stratégie,* 9(3):105-34.

Mayer, Paul (1981), « Valeur technique et valeur institutionnelle d'un instrument de gestion », Annales des Mines, Juillet-Août.

Mayo Elton. 1946. « The human problems of an industrial civilization », Harvard University Division of Research, Graduate School of Business Administration. Boston

Mazars-Chapelon, Agnès, et P. Cazes-Milano. 2000. « Techniques et outils de gestion: Un même concept? ». Working Paper.

Meier, Olivier, et Guillaume Schier. 2008. « Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations? » *Management & Avenir,* 20(6):179-98.

Mercier, Samuel. 2006a. *Aux origines de la Stakeholder Theory: 1916-1950*. Working Paper. Université de Bourgogne-Leg (laboratoire d'économie et de gestion)/Fargo (Research center in Finance, organizational ARchitecture and GOvernance).

Mercier, Samuel. 2006b. « La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature », in Bonnafous-Boucher M. et Pesqueux Y., *Décider avec les parties* prenantes : 157-172. Recherches, La découverte : Paris.

Méric, Jérôme. 2003. « L'émergence d'un discours de l'innovation managériale–le cas du Balanced Scorecard». *Comptabilité-Contrôle-Audit,* 9(3):129-45.

Merrien, François-Xavier. 1999. « La nouvelle gestion publique: un concept mythique ». *Lien social et Politiques,* (41):95-103.

Merrien, François-Xavier. 2002. « Etats-providence en devenir: une relecture critique des recherches récentes ». *Revue française de sociologie,* 43(2) : 211-42.

Merrien, François-Xavier, Raphaël Parchet, et Antoine Kernen. 2005. *L'État social: une perspective internationale*. Armand Colin : Paris.

Merrien, François-Xavier. 2007. *L'État-providence*. Presses universitaires de France (PUF) : Paris

Meyer, John W., et Brian Rowan. 1977. « Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony ». *American journal of sociology,* 83(2) : 340-63.

Meyssonnier, François. 1997. « Nature et outils du management public ». *Le maire entrepreneur*.

Meyssonnier, François. 2012. « Le contrôle de gestion des services: réflexion sur les fondements et l'instrumentation ». *Comptabilité-Contrôle-Audit,* 18(2):73-97.

Meyssonnier, François. 2013. « Nouveaux repères et nouveaux espaces du contrôle de gestion : le cas des activités de service », in Congrès de l'Association Française de Comptabilité (AFC), Montréal.

Meyssonnier, François., Pourtier Frédéric. 2006. « Les ERP changent-ils le contrôle de gestion? », *Comptabilité Contrôle Audit*, 12(1) : 45-64

Miège, Bernard. 2008. « Médias, médiations et médiateurs, continuités et mutations ». Réseaux, N°148-149(2-3): 117-46.

Miles, Matthew, Alan Michael Huberman, et Martine Hlady-Rispal. 2007. *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Université : Bruxelles

Millerand, Florence. 1998. « Usages des NTIC: les approches de la diffusion, de l'innovation et de l'appropriation (1ère partie) ». *Commposite,* 2(1):1-19.

Miniard, Paul W., Carl Obermiller, et T. J. Page. 1982. « Predicting behavior with intentions: a comparison of conditional *versus* direct measures ». *Advances in consumer research,* 9(1):461-64.

Mintzberg, Henry *et al.* 2005. « The invisible world of association ». *Leader to leader,* (36):37-45.

Modell, Sven. 2009. « Institutional research on performance measurement and management in the public sector accounting literature: a review and assessment ». *Financial Accountability & Management,* 25(3):277-303.

Le Moigne, Jean Louis. 1994. *La théorie du système général: théorie de la modélisation*. mcxapc.org.

Moisdon, J. C. 2005. « Comment apprend-on par les outils de gestion. Retour sur une doctrine. », in Lorino, Ph. et Teulier, R., *Connaissance et Organisation* : *l'Activité Collective* : 239-250. Recherches, La découverte : Paris.

Moisdon, Jean Claude. 1997. *Du mode d'existence des outils de gestion*. Ed. Seli Arslan : Paris.

Moisdon, Jean-Claude. 2012. « Le paradoxe de la boîte noire. Réformes hospitalières et organisation ». *Droit et société,* N°80(1):91-115.

Mol, Michael J., et Julian Birkinshaw. 2009. « The sources of management innovation: When firms introduce new management practices ». *Journal of business research,* 62(12):1269-80.

Mol, Michael J., Julian M. Birkinshaw, et Great Britain. 2009. *Management Innovation in the UK*. Rapport de recherche. Department for Business, Innovation and Skills.

Money, William, et Arch Turner. 2004. « Application of the technology acceptance model to a knowledge management system », in *System Sciences (Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on*)

Mônks, J. (1998), « La nouvelle gestion publique : boîte à outils ou changement paradigmatique ? », in M. Hufty (éds), *La pensée comptable : État, néolibéralisme, nouvelle gestion publique* : 77-90. Presse Universitaire de France (PUF) et les nouveaux Cahiers de l'IUED : Paris et Genève.

Moon, Jae. et DeLeon, Peter. 2001. « Municipal reinvention: managerial values and diffusion among municipalities ». *Journal of Public Administration Research and Theory,* 11(3) :327–352.

Moore, Gary C., et Izak Benbasat. 1991. « Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation ». Information systems researc,h 2(3):192-222.

Morin, Estelle M. 1989. « Vers une mesure de l'efficacité organisationnelle: exploration conceptuelle et empirique des représentations ». Université de Montréal. Thèse de doctorat.

Morin, Estelle M., Guy Beaudin, et André Savoie. 1994. L'efficacité de l'organisation: Théories, représentations *et mesures*. Gaëtan Morin : Montréal.

Morin, Estelle M., Michel Guindon, et E. Boulianne. 1996. « Mesurer la performance de l'entreprise ». *Gestion*, 21(3) : 61-66.

Nagy, Mark. 2002. « Using a single-item approach to measure facet job satisfaction ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1) : 77–86

Naranjo-Gil, David. 2009. « The influence of environmental and organizational factors on innovation adoptions: Consequences for performance in public sector organizations ». *Technovation,* 29(12):810-18.

Nardi B.A. (2001), « Studying context : a comparison of activity theory, situated action models, and distributed cognition », in Nardi B.A. & alii, *Context and consciousness. Activity theory and human-computer interaction* : 69-102, MIT Press : Cambridge.

Naro, Gérald. 1998. « La dimension humaine du contrôle de gestion: la recherche anglo-saxonne sur les aspects comportementaux de la gestion budgétaire ». Comptabilité-Contrôle-Audit, 4(2):45-69.

Norros, Leena. *Acting under uncertainty. The core-task analysis in ecological study of work* (Vol. Publications 546). Espoo: VTT.

Naulleau, Gérard. 2003. « La mise en øeuvre du contrôle de gestion dans les organisations publiques: les facteurs de réussite ». Politiques et management public, 21(3):135-47.

Nelissen, Nico, et Peter De Goede. 2003. « Public management: the need for ambiguity tolerance and moral engagement ». *International Journal of Public Administration,* 26(1):19-34.

Nielsen (1993), *Usability Enginnering*. Academic Press : San Diego.

Nigg, Claudio R., Sonia Lippke, et Jason E. Maddock. 2009. « Factorial invariance of the theory of planned behavior applied to physical activity across gender, age, and ethnic groups ». *Psychology of Sport and Exercise*, 10(2):219-25.

Norris, Gweneth. 2002. « Chalk and cheese: grounded theory case studies of the introduction and usage of activity-based information in two British banks ». *The British accounting review,* 34(3):223-55.

Oiry, Ewan. 2009. « Le langage permet-il de mesurer une contribution individuelle? » *humanisme et entreprise,* N°294(4):61-76.

Oiry, Ewan. 2012. « La conception des instrumentations de gestion RH: l'apport du concept de rapport de prescription ». *@GRH,* 5(4):11-44.

Oliver, Christine. 1991. « Strategic responses to institutional processes ». *Academy of management review,* 16(1):145-79.

Orlikowski, Wanda J. 1992. « The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations ». *Organization science,* 3(3):398-427.

Orlikowski, Wanda J. 2000. « Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations ». *Organization science,* 11(4):404-28.

Orlikowski, Wanda J. 2007. « Sociomaterial practices: Exploring technology at work ». *Organization studies,* 28(9):1435-48.

Orlikowski, Wanda J. 2010. « The sociomateriality of organisational life: considering technology in management research ». *Cambridge Journal of Economics,* 34(1):125-41.

Orlikowski, Wanda J., et Susan V. Scott. 2008. « Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization ». The Academy of Management Annals, 2 : 433–474

Osborne, David, et Ted Gaebler. 1992. « Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming government ». Reading Mass. Adison Wesley Public Comp.

Oster, Sharon M. 1995. *Strategic management for nonprofit organizations: Theory and cases*. Oxford University Press : New York.

Othman, Md Nor, Sheau Fen Yap, et Yu Ghee Wee. 2011. « Examining the Relationship between Gender, Age, Education Level and Social Cognitive Factors in a Health Setting ». *International Journal of Business and Management,* 6(9):p79.

Otley, David T. 1977. *Behavioural aspects of budgeting*. Institute of Chartered Accountants in England and Wales.

Ouellet, Lionel. 1992. « Le secteur public et sa gestion », in Parenteau, R., *Management Public–Comprendre et gérer les institutions de l'État* : Chapitre 2. Cambridge Univ Press : Cambridge.

Özer, Gökhan, et Emine Yilmaz. 2011. « Comparison of the theory of reasoned action and the theory

of planned behavior: An application on accountants' information technology usage ». *African Journal of Business Management,* 5(1):50-58.

Paillé, P. et Mucchielli, A. 2003. « *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* ». Armand Collin : Paris.

Palier, Bruno, et Giuliano Bonoli. 1995. « Entre Bismarck et Beveridge «Crises» de la sécunté sociale et politique (s) ». *Revue française de science politique,* 45(4):668-99.

Panić, Katarina, Verolien Cauberghe, et Patrick De Pelsmacker. 2011. « Impact of an interactive anti-speeding threat appeal: how much threat is too much? » *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking,* 14(5):281-89.

Paquelin, Didier. 2009. *L'appropriation des dispositifs numériques de formation: du prescrit aux usages*. Editions L'Harmattan : Paris.

Paquienseguy, Françoise. 2006. « L'etude des usages en sic aujourd'hui: bilan et perspectives ». in Colloque « *Questionner les pratiques d'information et de communication* ». Bordeaux.

Parenteau, Roland. 1992. *Management public: comprendre et gérer les institutions de l'État*. Cambridge Univ Press : Cambridge.

Parodi, Maurice. 2001. « Quand des associations «entrent en économie» ». *Revue Projet,* 264:88-98.

Pascal, A., et C. Thomas. 2006. « Appropriation des TIC: vers une méthodologie de coconception orientée usage: le cas KMP ». *Ouvrage collectif post-journée, Journée de Recherche: L'appropriation des outils de gestion: vers de nouvelles perspectives.* Presses de l'Université de Saint Etienne : Saint-Etienne.

Patriarche, Geoffroy. 2008. « Publics et usagers, convergences et articulations ». *Réseaux,* N°147(1):179-216.

Pavlou, Paul A., et Mendel Fygenson. 2006. « Understanding and predicting electronic commerce adoption: an extension of the theory of planned behavior ». *MIS quarterly,* 30(1) : 115-43.

Payette, Adrien, R. Parenteau, et G. Éthier. 1992. « Éléments pour une conception du management public », in Parenteau, R., *Management Public–Comprendre et gérer les institutions de l'État.* Cambridge Univ Press : Cambridge.

Perez, Muriel, Sylvie Chalayer-Rouchon, et Christine Teyssier. 2005. « Une approche socio-politique et psycho-cognitive des outils de gestion comptables et financiers ». *ACTES du 26ème Congrès de l'Association Française de Comptabilité (AFC)*. Lille.

Perret, Bernard. 2006. « De l'échec de la rationalisation des choix budgétaires (RCB) à la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) ». *Revue française d'administration publique* N°117(1):31-41.

Perriault, Jacques. 1989. *La logique de l'usage. Essai sur les machines à communiquer*. L'Harmattan : Paris.

Perrin, Guy. 1967. « Pour une théorie sociologique de la sécurité sociale dans les sociétés industrielles ». *Revue française de sociologie,* 8(3):299-324.

Pesqueux, Yvon. 2006. « Le « nouveau management public » (ou New Public Management) ». Working Paper.

Peter, J. Paul. 1979. « Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices », *Journal of Marketing Research*, 16(1) : 64-73.

Petter, Stacie, Straub Detmar, et Rai Arun. 2007. « Specifying Formative Constructs in IS Research », MIS Quarterly, 31(4) :623-656.

Pfeffer, Jeffrey. 1977. « The Ambiguity of Leadership ». The Academy of Management Review, 2(1):104.

Pinch, Trevor J., et Wiebe E. Bijker. 1987. « The Social Construction of Facts and Artifacts: Or How the Sociology of », in Bijker W.E., Hughes, T. P. et Pinch T., The Social Constructions of Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology :17.

Piotrowski, Mathilde et Marion Frédéric. 2005. « Du client au service : des repères pour la gestion de l'appropriation des outils de gestion du marketing, in De Vaujany F.X. (éd.), *De la conception à l'usage : l'appropriation des outils de gestion* : 119-122. Editions EMS: Paris.

Piovesan, David, Magali robelet, et Jean-Pierre Claveranne. 2007. « La main visible des managers associatifs: les transformations en cours du marché et des organisations dans le secteur du handicap ». *Communication à la 13ème journée d'étude du GDR CADRES CENS- CAR CEREQ* Pays de la Loire - MSH Ange Guépin

Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Jeong-Yeon Lee, et Nathan P. Podsakoff. 2003. « Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. » Journal of *applied psychology,* 88(5):879.

Pollitt, Ch. 2000. *Public management reforms. A Comparative Analysis*. Oxford Univ Press : New York.

Pollitt, Christopher. 1990. « Managerialism and the public services: The Anglo-American experience ». Basil-Blackwell : Cambridge.

Pollitt, Christopher. 1993. « Managerialism and the public services: Cuts or cultural change in the 1990s? ». 2nd éd. Blackwell Business : Oxford and Cambridge.

Pollitt, Christopher, et Geert Bouckaert. 2004. *Public management reform: An international comparison*. Oxford University Press : New York.

Porter, Mickael .E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press : New York.

Proulx, Serge. 2001. « Les formes d'appropriation d'une culture numérique comme enjeu d'une société du savoir », in *Actes du colloque COREVI « Gouvernance et usages d'internet : vers un nouvel environnement normatif* » : 139-145. Montréal.

Proulx, Serge. 2002. « Trajectoires d'usages des technologies de communication: les formes d'appropriation d'une culture numérique comme enjeu d'une «société du savoir» », in *Annales des télécommunications* : 180-189, vol. 57.

Proulx, S. 2005. Penser les usages des TIC aujourd'hui : enjeux – modèles – tendances. In L. Vieira & N. Pinède (Eds.), *Enjeux et usages des TIC : Aspects sociaux et culturels, tome 1* :7–20. Presses universitaires de Bordeaux: Bordeaux.

Proulx, Serge. 2008. « La sociologie des usages, et après? » *Actes des travaux du groupe de travail «Sociologie de la communication»* : 25.

Putzer, Gavin J., et Yangil Park. 2012. « Are physicians likely to adopt emerging mobile technologies? Attitudes and innovation factors affecting smartphone use in the southeastern United States ». *Perspectives in Health Information Management/AHIMA, American Health Information Management Association,* 9 (Spring).

Quattrone, Paolo. 2000. « Constructivism and accounting research: towards a trans-disciplinary perspective ». *Accounting, Auditing & Accountability Journal,* 13(2):130-55.

Quattrone, Paolo. 2004. « Commenting on a commentary?: Making methodological choices in accounting ». *Critical Perspectives on Accounting,* 15(2):232-47.

Quattrone, Paolo. 2009. « Books to be practiced: memory, the power of the visual, and the success of accounting ». *Accounting, Organizations and Society,* 34(1):85-118.

Quattrone, Paolo, et Trevor Hopper. 2005. « A 'time–space odyssey': management control systems in two multinational organisations ». *Accounting, Organizations and Society,* 30(7):735-64.

Quinn, Robert E., et John Rohrbaugh. 1981. « A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness ». *Public Productivity Review,* 5(2):122.

Quinn, Robert E., et John Rohrbaugh. 1983. « A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis ». *Management science,* 29(3):363-77.

Rabardel, P. 1997. Activités avec instruments et dynamique cognitive du sujet. In C. Moro, B. Schneuwly, & M. Brossard (Eds.), *Outils et signes. Perspectives actuelles de la théorie de Vygotski* : 35–49. Peter Lang : Bern.

Rabardel, Pierre. 1995. *Les hommes et les technologies: approche cognitive des instruments contemporains*. Armand Colin : Paris.

Rainey, Hal G., Robert W. Backoff, et Charles H. Levine. 1976. « Comparing public and private organizations ». *Public Administration Review,* 36(2):233-44.

Rainey, Hal G., et Young Han Chun. 2005. « Public and private management compared ». *The Oxford handbook of public management,* 36(2) :72:102.

Randon, Sophie, Christophe Baret, et Christine Prioul. 2011. « La prévention de l'absentéisme du personnel soignant en gériatrie: du savoir académique à l'action managériale ». *Management & Avenir,* N°49(9):133-49.

Ringle, Christian M., Sven Wende, et Alexander Will. 2005. *SmartPLS 2.0 (beta)*. Hamburg.

Rival, Madina. 2008. « Associations et entrepreneuriat institutionnel », in in HOARAU C. & LAVILLE J-L. (dir.), *La Gouvernance des Associations*, 215-225. Erès, collection Sociologie économique

Robelet, Magali, David Piovesan, Jean-Pierre Claveranne, et Guillaume Jaubert. 2010. « Secteur du handicap: les métamorphoses d'une gestion associative ». *Entreprises et histoire,* N°56(3):85-97.

Rocher, Sébastien. 2009. « Implantation et rôle d'un outil de gestion comptable ». *Revue française de gestion,* N°190(10):77-89.

Rogers, Everett M. 1983. *Diffusion of innovations*. The Free Press : New York.

Rogers, Everett M. 2003. *Diffusion of Innovations, 5th Edition.* The Free Press : New York.

Rogers, Everett M. 2010. *Diffusion of innovations. 6th Edition.* The Free Press : New York

Rojot, J. 1998. « La théorie de la structuration ». *Revue de gestion des ressources humaines* (26-27):5-19.

Rosengren, Karl Erik. 1974. « Uses and gratifications: A paradigm outlined », in *Blumler J. O. et Katz E. (Eds.), The uses of mass communications* : 269–286*. Sage, Beverly Hills.*

Rossignol, Christian. 2000. « L'évaluation dans le secteur social et médico-social. Evaluation de quoi? Comment? Et pourquoi faire? » *Bulletin du CREAI PACA-Corse* : 20-129.

Rouchon, Sylvie Chalayer, Muriel Perez, et Christine Teyssier. 2010. « L'Appropriation Des Outils Comptables Et Financiers Par Les Pme » : 115-146, in De Vaujany, F.-X., *De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de* gestion*.* Editions Management & Société : Paris.

Roux, Angélique. 2007. « De l'usage à la pratique: les processus d'appropriation. Emprunts à la théorie de la structuration et empreinte du chercheur ». *Communication et organisation* (31):124-139.

Royer, Isabelle, et Zarlowski Ph. 2007. « Le design de la recherche. », in Thiétart R.-A. (Ed.), *Méthodes de recherche en Management* : 143-172. Dunod : Paris

Saint Martin, Denis. 2000. « De l'État-providence à l'État dinvestissement social: Un nouveau paradigme pour enfant-erléconomie du savoir? », in de Leslie A., *HowOttawa Spends 2000-2001 : Past Imperfect, Future Tense* : 33-58. Oxford University Press : Toronto.

Saint-Martin, Denis. 2001. « Les cabinets de conseil et la «re-marchandisation» de la politique sociale dans les États-providences de type libéral ». *Lien social et Politiques* (45) Printemps.

Salomon, L. et Anheier H. 1992. « In search of the nonprofit sector in comparative perspective: An overview », in *International Conference of Research on Voluntary and Non-Profit Organizations*. Indianapolis.

Samuelson Lars A. (1986), « Discrepancies between the roles of budgeting ». *Accounting, Organizations and Society,* 11(1) : 35-45.

Sanchou, Paule. 2001. « Place et devenir des associations dans le secteur médico-social », Puyuelo R., Penser les pratiques sociales : 263-273. Eres, Éducation-Formation.

Sarstedt, Marko, et Petra Wilczynski. 2009. « More for less? A comparison of single-item and multi-item measures ». *Die Betriebswirtschaft,* 69(2):211.

Saulquin, Jean-Yves, et Guillaume Schier. 2007. « Responsabilité sociale des entreprises et performance ». *La Revue des Sciences de Gestion*, N°223(1):57-65.

Saulquin, Jean-Yves, et Guillaume Schier. 2005. « La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance », in *Congrès GREFIGE*. Nancy

Savall, Henri, et Véronique Zardet. 2010. Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés. 5e édition. Économica : Paris.

Schepers, Jeroen, et Martin Wetzels. 2007. « A meta-analysis of the technology acceptance model: Investigating subjective norm and moderation effects ». *Information & Management,* 44(1):90-103.

Schumpeter, Joseph A. 1934. *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. New Brunswick*. Transaction Publishers : London.

Schumpeter, Joseph Alois, et Rendigs Fels. 1939. *Business cycles*. Cambridge Univ Press : Cambridge.

Scott (1977), « Effectiveness of Organizational Effectiveness Studies », in Goodman P.S. et Pennings J.M., *New perspectives on Organizational Effectiveness.* Jossey-Bass : San Francisco.

Seashore (1979), « Assessing Organizational Effectiveness with Reference to Member Needs », in *Meetings of the Academy of Management.*

Selwyn, Neil. 2006. « Digital division or digital decision? A study of non-users and low-users of computers ». *Poetics,* 34(4):273-92.

Semon T.T., « Better Questions Means More Honesty », *Marketing News*, 34 (17)

Sentein, Daniel. 2004. « La loi «2002-2»: du management de la rupture au management par la démarche d'amélioration continue ». *Empan,* N°55(3):62-72.

Sheppard Blair H., Hartwick Jon et Warshaw Paul R. 1988. « The theory of reasoned action: A meta-analysis of past research with recommendations for modifications and future research », *Journal of Consumer Research*, 15 : 325-343.

Simon, Herbert A. 1995. « Rationality in political behavior ». Political Psychology, 16(1) :45-61.

Simons, Robert. 1995. *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press : Boston.

Sindi, Ahmed A. (1992) « Acceptance of Information Technology: User Acceptance Model for Expert Systems ». University of Michigan. Thèse de doctorat.

Sousa, Rui Dinis, et Dale L. Goodhue. 2003. « Understanding exploratory use of ERP systems », in Americas Conference on Information Systems. Floride.

Spanou, Calliope. 2003. « Abandonner ou renforcer l'état webérien? » *Revue fran\ccaise d'administration publique,* N°105-106(1-2):109-20.

Sponem, Samuel. 2002. « L'explication de la diversité des pratiques budgétaires: une approche contingente », in *23ème congrès de l'Association Française de Comptabilité (AFC).* Toulouse

Sponem, Samuel. 2010. « Diversité des pratiques de contrôle budgétaire: approches contingentes et néo-institutionnelles ». *Revue Finance Contrôle Stratégie,* 13(3):115-53.

Sponem, Samuel, et Caroline Lambert. 2010. « Pratiques budgétaires, rôles et critiques du budget. Perception des DAF et des contrôleurs de gestion ». *Comptabilité-Contrôle-Audit,* 16(1):159-94.

St-Germain, Michel. 2001. « Une conséquence de la nouvelle gestion publique: l'émergence d'une pensée comptable en éducation ». *Éducation et francophonie,* 29(2):1-23.

Steuer, Jonathan Samuel. 1995. « Vividness and source of evaluation as determinants of social responses toward mediated representations of agency ». Université de Stanford. Thèse de doctorat.

Sticker, Henri-Jacques. 2005. « Nouvelle perception du corps infirme », in *Courtine J.J. (éd), Histoire du corps* : tome 2, 285-296. Seuil : Paris.

Straub, Detmar, Marie-Claude Boudreau, et David Gefen. 2004. « Validation guidelines for IS positivist research ». *Communications of the Association for Information Systems,* 13(24):380-427.

Strauss, Anselm L., et Juliet Corbin. 1990. *Basics of qualitative research*. Sage publications : Newbury Park.

Suchman, Lucille Alice. 1987. *Plans and situated actions: the problem of human-machine communication*. Cambridge university press : Cambridge.

Suchman, Mark C. 1995. « Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches ». *Academy of management review,* 20(3):571-610.

Swanson, E. Burton, et Neil C. Ramiller. 1997. « The organizing vision in information systems innovation ». *Organization science,* 8(5):458-74.

Szajna, Bernadette. 1996. « Empirical evaluation of the revised technology acceptance model ». *Management science,* 42(1):85-92.

Szulanski, Gabriel. 1996 « Exploring internal stickiness : impediments to the transfert of best practice within the firm» *Strategic Management Journal*, 17 : 27-43.

Szulanski, Gabriel. 2000. « The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness ». Organizational *behavior and human decision processes,* 82(1):9-27.

Talukder, Majharul, et Ali Quazi. 2010. « Exploring the factors affecting employees'adoption and use of innovation ». *Australasian Journal of Information Systems,* 16(2) : 1-29.

Taylor, Shirley, et Peter A. Todd. 1995. « Understanding information technology usage: A test of competing models ». *Information systems research,* 6(2):144-76.

Tenenhaus, Michel. 1999. « L'approche PLS ». *Revue de statistique appliquée,* 47(2):5-40.

Tenenhaus, Michel, Vincenzo Esposito Vinzi, Yves-Marie Chatelin, et Carlo Lauro. 2005b. « PLS path modeling ». *Computational statistics & data analysis,* 48(1):159-205.

Terrade, F., H. Pasquier, J. Reerinck-Boulanger, G. Guingouain, et A. Somat. 2009. « L'acceptabilité sociale : la prise en compte des déterminants sociaux dans l'analyse de l'acceptabilité des systèmes technologiques ». *Le travail humain,* Vol. 72(4):383-395.

Teyssier, Christine. 2011. « L'influence du dirigeant de PME sur les décisions financières en contexte d'hypercroissance: Revue de la littérature et illustrations ». *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise,* 24(3-4):11-48.

Thareau, B. *et al.* 2007. *Economie sociale et solidaire, territoires et réseaux*. Rapport de recherche, ESA : École Supérieure d'Agriculture, Angers.

Thevenet, Maurice. 1992. *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Éd. Liaisons : Paris.

Thévenot, Laurent. 1993. « Essai sur les objets usuels. Propriétés, fonctions, usages », in Conein, B., Dodier, N., Thévenot, L. (eds.), *Les **objets** dans l'action* : 85-111. *Raisons pratiques,* Ed. de l'EHESS : Paris.

Thiétart, Raymond-Alain. 2012. *Le management*. Paris: Presses universitaires de France (PUF) : Paris.

Thompson, Ronald L., Christopher A. Higgins, et Jane M. Howell. 1991. « Personal computing: toward a conceptual model of utilization ». *MIS quarterly,* 15(1) : 125-43.

Thong, James YL, et Chee-Sing Yap. 1995. « CEO characteristics, organizational characteristics and information technology adoption in small businesses ». *Omega,* 23(4):429-42.

Titmuss, Richard M. 1967. « Social welfare and the art of giving », Titmuss, R. M., *The philosophy of welfare–selected writings of Richard M. Titmuss* : 113-27. Allen & Unwin : London.

Titmuss, Richard Morris, Brian Abel-Smith, et Kathleen Titmuss. 1974. *Social policy*. Allen & Unwin : London.

Tornatzky, Louis G., et Katherine J. Klein. 1982. « Innovation characteristics and innovation adoption-implementation: A meta-analysis of findings ». *Engineering Management, IEEE Transactions on,* 29(1):28-45.

Tricot A., Plégat-Soutjis F., Camps J.-F., Amiel A., Lutz G., & Morcillo A. 2003. Utilité, utilisabilité, acceptabilité : interpréter les relations entre trois dimensions de l'évaluation des EIAH, in Desmoulins C., Marquet P. et Bouhineau D., *Environnements informatiques pour l'apprentissage humain* : 391-402. ATIEF – INRP : Paris.

Trigui, Thouraya, et Philippe Chapellier. 2006. « Le comportement des petits et moyens cabinets d'expertise comptable en matière d'utilisation des TIC », in *27ème Congrès de l'Association Française de Comptabilité (AFC)*. Tunis.

Tushman, Michael L., et Philip Anderson. 1986. « Technological discontinuities and organizational environments ». *Administrative science quarterly,* 31(3) :439-65.

Urbach, Nils, et Frederik Ahlemann. 2010. « Structural equation modeling in information systems research using partial least squares ». *Journal of Information Technology Theory and Application,* 11(2):5-40.

Vaccaro, Ignacio G., Justin JP Jansen, Frans AJ Van Den Bosch, et Henk W. Volberda. 2012. « Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size ». *Journal of Management Studies,* 49(1):28-51.

Vaujany, De, François Xavier. 1999a. « Stylisation de l'appropriation individuelle des technologies internet à partir de la TSA ». *Systèmes d'Information et Management*, 4(1) : 57-74.

Vaujany, De, François Xavier. 1999b. « Du management stratégique des NTIC au management stratégique de l'appropriation des NTIC », *Conférence de l'AIMS, actes sur CD-ROM*. Chatenay-Malabry.

Vaujany, De, François Xavier. 2006. « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage ». *Management & Avenir,* N° 9(3):109-126.

Vaujany, De, François Xavier. 2000. « Usage des technologies de l'information et création de valeur pour l'organisation: proposition d'une grille d'analyse basée sur les facteurs-clés de succès », in *Actes de la IXème Conférence internationale de management stratégique, AIMS, 16p*.

Vaujany, De, François Xavier. 2005. « De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion ». Editions Management & Société : Paris.

Van de Ven, Andrew H. 1986. « Central problems in the management of innovation ». *Management science,* 32(5):590-607.

Vedel Thierry. « Sociologie des innovations technologiques des usagers : introduction à une sociopolitique des usages », in Vitalis A., *Médias et nouvelles technologies. Pour une sociopolitique des usages* : 13-43. Apogée : Rennes.

Venkatesh, Visawanath, et Cheri Speier. 2000. « Creating an effective training environment for enhancing telework ». *International Journal of Human-Computer Studies,* 52(6):991-1005.

Venkatesh, Viswanath, et Hillol Bala. 2008. « Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions ». *Decision sciences,* 39(2):273-315.

Venkatesh, Viswanath, et Fred D. Davis. 1996. « A model of the antecedents of perceived ease of use: Development and test* ». *Decision sciences,* 27(3):451-81.

Venkatesh, Viswanath, et Philip Johnson. 2002. « The ecommuting technology implementations: a within-and between-subjects longitudinal field study ». *Personnel Psychology,* 55(3):661-87.

Venkatesh, Viswanath, et Michael G. Morris. 2000. « Why don't men ever stop to ask for directions? Gender, social influence, and their role in technology acceptance and usage behavior ». *MIS quarterly,* 24(1) : 115-39.

Venkatesh, Viswanath, Michael G. Morris, et Phillip L. Ackerman. 2000. « A longitudinal field investigation of gender differences in individual technology adoption decision-making processes ». *Organizational behavior and human decision processes,* 83(1) : 33-60.

Venkatesh, Viswanath, Michael G. Morris, Gordon B. Davis, et Fred D. Davis. 2003. « User acceptance of information technology: Toward a unified view ». *MIS quarterly,* 27(3) : 425-78.

Venkatesh, Viswanath, et Cheri Speier. 1999. « Computer technology training in the workplace: A longitudinal investigation of the effect of mood ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79(1):1-28.

Venkatesh, Viswanath, Cheri Speier, et Michael G. Morris. 2002. « User acceptance enablers in individual decision making about technology: Toward an integrated model ». *Decision Sciences,* 33(2):297-316.

Venkatesh, Viswanath, James Thong, et Xin Xu. 2012. « Consumer acceptance and use of information technology: Extending the unified theory of acceptance and use of technology ». *MIS quarterly,* 36(1):157-78.

Venkatesh, Viswanath, et Xiaojun Zhang. 2010. « Unified theory of acceptance and use of technology: US vs. China ». *Journal of global information technology management,* 13(1):5-27.

Veran, Lucien. 2008. « La performance, définition légitime et pertinence des indicateurs », in Cadiou C. (Eds.), *La performance en management* : 41-65 Presses Universitaires de Rennes : Rennes.

Verbeke, Wim, et Isabelle Vackier. 2005. « Individual determinants of fish consumption: application of the theory of planned behaviour ». *Appetite,* 44(1):67-82.

Vigoda-Gadot, Eran. 2003. *Managing collaboration in public administration: the promise of alliance among governance, citizens, and businesses*. Greenwood Publishing Group, Praeger : Westport.

Vygotski, Lev. 1997. Pensée et Langage. 3ème éd. La dispute : Paris.

Vitalis, André. 1994. *Médias et nouvelles technologies: Pour une socio-politique des usages*. Apogée : Rennes.

Volkoff, Olga, Diane M. Strong, et Michael B. Elmes. 2007. « Technological embeddedness and organizational change ». *Organization Science,* 18(5):832-48.

Wanous, John P., et Michael J. Hudy. 2001. « Single-item reliability: A replication and extension ». *Organizational Research Methods,* 4(4):361-75.

Wanous, John P., et Arnon E. Reichers. 1996. « Estimating the reliability of a single-item measure ». *Psychological Reports,* 78(2):631-34.

Warshaw, Paul R., et Fred D. Davis. 1985. « Disentangling behavioral intention and behavioral expectation ». *Journal of experimental social psychology,* 21(3):213-28.

Wilensky, Harold L. 1965. *Industrial Society and Social Welfare*. Free Press : New York.

Williams, Michael D., Nripendra P. Rana, Yogesh Kumar Dwivedi, et Banita Lal. 2011. « Is UTAUT really used or just cited for the sake of it? a systematic review of citations of UTAUT's originating article. », in *ECIS Proceedings.*

Wolfe, Richard A. 1994. « Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions* ». *Journal of management studies,* 31(3):405-31.

Woolgar, Steve. 1991. « Configuring the user: the case of usability trials », in Law, J. (ed.), *A Sociology of Monsters. Essays on Power, Technology and Domination* :66-75. Routledge : London.

Wu, Ing-Long. 2003. « Understanding senior management's behavior in promoting the strategic role of IT in process reengineering: use of the theory of reasoned action ». *Information & Management,* 41(1):1-11.

Wu, Ing-Long, et Ker-Wei Wu. 2005. « A hybrid technology acceptance approach for exploring e-CRM adoption in organizations ». Behaviour & Information Technology, 24(4):303-16.

Wyatt, Sally. 2003 « Non-users also matter: The construction of users and non-users of the Internet », in Oudshoorn N. and Pinch T. (eds) *How Users Matter: The Co-construction of Users and Technology* : 67-79. The MIT Press : Cambridge et London.

Wyatt, Sally. 2010. « Les non-usagers de l'internet. Axes de recherche passés et futurs ». *Questions de communication* (18):21-36.

Yin, Robert K. 2009. *Case study research: Design and methods*. Sage : Thousand Oaks.

Zaltman, Gerald, Robert Duncan, et Jonny Holbek. 1973. *Innovations and organizations*. Wiley : New York.

Zmud, Robert W. 1979. « Individual differences and MIS success: A review of the empirical literature ». *Management Science,* 25(10):966-79.

Zrihen, Robert. 2002. « Rôles informels du contrôle budgétaire: le cas d'une entreprise multinationale nord-américaine ». Université Paris IX Dauphine. Thèse de doctorat

LISTE DES ILLUSTRATIONS

LISTE DES TABLEAUX

TABLES DES MATIÈRES

VU :

Le Directeur de Thèse
(Nom et Prénom)

VU :

Le Responsable de l'École Doctorale

VU pour autorisation de soutenance

Rennes, le

Le Président de l'Université de Rennes 1

Guy CATHELINEAU

VU après soutenance pour autorisation de publication :

Le Président de Jury,
(Nom et Prénom)

N° d'ordre : **ANNÉE 2013**

THÈSE / UNIVERSITÉ DE RENNES 1
sous le sceau de l'Université Européenne de Bretagne

pour le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE RENNES 1

Mention : Sciences de gestion

École doctorale Sciences de l'Homme, des Organisations et de la Société

présentée par

Gulliver Lux

Préparée au CREM, UMR CNRS 6211
Centre de Recherche en Économie et Management
Université de Rennes 1 – Université de Caen

Adoption et usage(s) des outils de gestion par les directeurs d'Établissements et Services Médico-Sociaux : état des lieux et facteurs explicatifs

Tome 2 : Annexes

Thèse soutenue à Rennes le 13 novembre 2013

devant le jury composé de :

François MEYSSONNIER
Professeur à l'Université de Nantes / *rapporteur*

Thierry NOBRE
Professeur à l'Université de Strasbourg / *rapporteur*

Véronique MALLERET
Professeure à HEC Paris / *examinateur*

Frédérique CHEDOTEL
Professeure à l'Université de Rennes 1 / *examinateur*

Gervais THENET
Professeur à l'Université de Rennes 1 / *directeur de thèse*

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1. Lecture des principes du NPM à travers les lois du secteur médico-social depuis 1946

Lois, décrets et rapports ayant questionné ou impacté la gestion et l'organisation des ESMS du champ du handicap[1]

Année(s)	Lois, décrets, rapports	Thématiques notables	Rattachement théorique principes NPM ou Managérialisme – Lecture théorique des thématiques notables
1946	Décret du 20 août 1946 : « fixe les conditions d'autorisation des établissements privés de cure et de prévention pour les soins aux assurés sociaux »	Organisation du secteur – Encadrement des ouvertures des établissements	Réorganisation des structures et du secteur : le gouvernement oriente et stimule le secteur, mais laisse la gestion aux organisations privées (Osborne et Gaebler, 1992). Il y a une séparation du politique et de l'administratif (Gruening, 2001 ; Fabian, 2010) Rationalisation du secteur (Ferlie *et al.*, 1996 ; Mönks, 1998 ; Bolgiani 2002) – Encadrement, mais volonté de conserver un État flexible
1956	Décret du 9 mars 1956 : Création des annexes 24 fixant les conditions techniques d'agrément des centres médico-psycho-pédagogiques (CMPP)	Organisation du secteur – Encadrement des ouvertures et fonctionnement des CMPP **Outil de gestion** : Obligation de posséder un règlement intérieur (article 22)	Préconisation concernant le fonctionnement des institutions (Gruening, 2001 ; Fabian, 2010) Transfert des méthodes et des pratiques du privé vers le public. Fait référence à une approche gestionnaire du NPM (Borrin, 1995 ; Vigoda, 2003 ; Amar et Berthier, 2007)
1967	Rapport Bloch-Lainé (IGAS)	L'auteur pose un constat du fonctionnement du secteur. Il pose la nécessité d'une réorganisation et d'un encadrement du secteur. De plus l'auteur aborde la nécessité : - de mettre en place un contrôle *a priori* et *a posteriori* - d'évaluer la qualité des prestations assurées - de mettre en place un contrôle de l'utilisation des fonds **Outil de gestion :** L'auteur n'aborde aucun outil de gestion, mais soulève la nécessité de piloter de nombreux axes (financier, qualité, moyens)	Réorganisation des structures et du secteur. (Gruening, 2001 ; Fabian, 2010) Recherche le moyen d'obtenir une meilleure efficience au sein des structures – Modèle de l'efficience (Ferlie *et al.*, 1996 ; Mönks, 1998 ; Bolgiani 2002) Inscription du secteur dans un managérialisme. (Borrin, 1995 ; Vigoda, 2003 ; Amar et Berthier, 2007 ; Avare et Sponem, 2008)
Années 70	Rationalisation des Choix Budgétaires	De façon indirecte recherche d'une rationalité et d'une meilleure efficience du secteur. Volonté d'évaluer les besoins *ex ante*.	
1975	Les deux lois de 1975 : - loi 75-534 : « Orientation en faveur des personnes handicapées » - loi 75-535 : « relative aux institutions sociales et médico-sociales »	Organisation du secteur : création de commissions d'orientation et d'évaluation des besoins *ex ante* (CDES et COTOREP) La loi introduit le concept de « médico-social » et consacre l'autonomie du secteur vis-à-vis du champ hospitalier Définition des procédures de décisions administratives. Recherche d'une efficience dans le fonctionnement des structures. **Outil de gestion :** La loi inscrit l'obligation de procédure budgétaire ce qui contribue au développement de l'outillage afin de permettre un dialogue financier	Réorganisation des structures et du secteur. (Gruening, 2001 ; Fabian, 2010) Modèle de l'efficience (Ferlie *et al.*, 1996 ; Mönks, 1998 ; Bolgiani 2002) Obligation des procédures budgétaires : plus grande responsabilité administrative, gestion financière plus stricte et plus précise (Gruening, 2001), une utilisation des ressources plus disciplinée et parcimonieuse (Hood, 1991) Inscription du secteur dans un managérialisme. (Borrin, 1995 ; Vigoda, 2003 ; Amar et Berthier, 2007 ; Avare et Sponem, 2008)
1982 – 1983 - 1986	Loi de décentralisation I - lois Defferre loi 83-8 du 7 janvier 1983 loi n° 83-663 du 22 juillet 1983 loi n°86-17 du 6 janvier 1986	Organisation du secteur : « la gestion » du secteur est répartie entre l'État, les régions, les départements et les communes. En ce qui concerne le handicap plus particulièrement sur les départements Inscription du secteur dans des logiques d'efficience : benchmark entre les établissements et évaluations quantitatives et qualitatives de la réponse aux besoins	Recherche d'un management de proximité (Hood, 1991) Décentralisation de la production (Gruening, 2001) Nécessité de créer des marchés ou quasi-marchés dans les secteurs appartenant à la catégorie des biens publics, mise en place d'une plus grande compétition dans le secteur public (Hood, 1991 ; Gruening, 2001 ; Osborne et Gaebler, 1992) Accroissement de l'importance de la notion de qualité de service rendu aux clients (Pollitt, 1993)
1984 - 1985	Plan comptable des associations élaboré par le CNVA – Conseil National de la Vie Associative	**Outil de gestion :** Le secteur sans but lucratif se dote d'un outil comptable comparable au secteur lucratif – Ce plan comptable n'est pas obligatoire dans un premier temps.	Inscription du secteur dans un managérialisme. (Borrin, 1995 ; Vigoda, 2003 ; Amar et Berthier, 2007 ; Avare et Sponem, 2008)
1989	Réforme des Annexes 24 portant sur le fonctionnement des ESMS	Préconisation concernant le fonctionnement des ESMS. Nécessité d'accorder une place plus importante à l'usager et à sa famille Souhait d'une inscription dans une logique d'évaluation des moyens et des résultats. **Outil de gestion :** Préconisation quant au contenu du projet d'établissement	Rapprochement de l'usager (client) – (Gruening, 2001 ; Fabian, 2010) Mécanisme d'évaluation *ex ante* et *ex post* (Perret, 2006) Inscription du secteur dans un managérialisme. (Borrin, 1995 ; Vigoda, 2003 ; Amar et Berthier, 2007 ; Avare et Sponem, 2008)
1999	Obligation de l'application du plan comptable CNVA – Arrêté ministériel du 8 avril 1999	**Outil de gestion :** Le secteur sans but lucratif se dote d'un outil comptable comparable au secteur lucratif	Cet outillage de gestion s'inscrit avant tout dans une recherche de l'efficience.
2001	Circulaire n°2001-306 du 3 juillet 2001 : « Prévention des violences et prévention des maltraitances »	Volonté d'accroitre la qualité de service **Outil de gestion :** il est préconisé l'élaboration d'outils de dépistage et de prévention. La loi préconise le développement de l'évaluation et du contrôle. Cependant, aucun outillage n'est précisément proposé	La qualité du résultat devient plus importante que la qualité dans le processus (Boston *et al.*, 1996) Cette circulaire s'inscrit plus particulièrement dans les modèles de NPM favorisant la recherche de la qualité et la satisfaction des usagers.
2002	Loi du 2 janvier 2002 : « Rénovant l'action sociale »	Préconisations quant à l'organisation du secteur – Nécessité de développer les interactions et la coopération entre les ESMS. Le législateur crée le Conseil National de l'Évaluation Sociale et Médico-Sociale qui a pour mission d'accompagner les ESMS dans leur évaluation La loi s'inscrit également dans une recherche d'efficience du fonctionnement des structures ainsi que dans une relation	Importance donnée à la qualité des processus. Les usagers sont des clients qui doivent pouvoir orienter leurs choix en fonction de la qualité et du prix (Merrien, 1999) La loi du 2 janvier porte en elle toutes les formes du NPM (Ferlie *et al.*, 1996 ; Mönks, 1998 ; Bolgiani 2002) : - Efficience

[1] Notons que nombre de ces lois et décrets ont été intégrés au Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF)

		accrue avec l'usager **Outil de gestion :** la loi de 2002 marque l'essor d'une volonté des pouvoirs publics de développer l'outillage de gestion. Ce sont pas moins de 7 outils que le législateur impose aux ESMS : Charte des droits et libertés des personnes accueillies, Règlement de fonctionnement, Livret d'Accueil, Conseil de Vie Sociale, Contrat de séjour, Projet d'Établissement[2]	- Rationalisation - Recherche de l'excellence et de la qualité - Satisfaction des usagers
2003	Décret n°2003-1010 d'octobre 2003 : « Relatif à la gestion budgétaire, comptable et financière et aux modalités de financement et de tarification des ESMS »	Le décret définit les modalités de tarification pour chaque type d'établissement. **Outil de gestion :** Le décret pose la forme et les modalités d'élaboration du budget. Le titre I inclus notamment les « principes comptables et budgétaires » et les formes et modalités de « contrôle et évaluation »	La partie du décret portant sur la réforme de la tarification s'inscrit dans une volonté des pouvoirs publics de maitriser les dépenses et les coûts du secteur (Pollitt, 1993) La seconde partie vise à encadrer les procédures budgétaires et à garantir une harmonisation des pratiques Le décret s'inscrit dans une recherche d'efficience et de rationalisation
2004	Note d'information DGAS – 3 mars 2004	**Outil de gestion :** La note souligne la présence et la nécessité de développer un outillage de gestion orienté : - évaluation des besoins - évaluation qualité	La note propose une synthèse de l'outillage de gestion existant. Concernant plus spécialement le champ du handicap on retiendra le Guide barème CDES/COTOREP et le MAP (Modèle d'Accompagnement Personnalisé) proche du principe de la grille AGGIR.
2004	Loi du 13 août 2004 – Décentralisation II	L'acte II de la décentralisation reconnaît aux départements un rôle de « chef de file » en matière sociale et médico-sociale. Ce dernier devient seul responsable pour les ESMS sous son autorité de la définition et de la mise en œuvre de la politique de l'action sociale	Cette seconde vague de décentralisation s'inscrit à nouveau dans une recherche de rationalisation du secteur.
2004	Arrêté du 26 octobre 2004 : « fixant les premiers indicateurs et leur mode de calcul »	**Outil de gestion :** Développement d'un outillage de reporting auprès des autorités de contrôle visant à évaluer et contrôler les moyens disponibles et mis en œuvre.	L'arrêté s'inscrit dans une recherche d'efficience et d'harmonisation dans le fonctionnement des ESMS.
2005	Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 : « Pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées »	La loi de 2005 crée notamment le CNSA et la MDPH qui visent à structurer un peu plus le secteur médico-social et plus particulièrement le champ du handicap pour la MDPH	La loi à travers la création de la CNSA et de la MDPH s'inscrit dans deux approches NPM différentes : - recherche d'une meilleure rationalité et qualité (la CNSA contribuant à la réorganisation du secteur au suivi de la qualité des prestations fournies) - recherche d'une satisfaction des usagers ainsi que d'une plus grande proximité avec la MDPH
2006	Décret n° 2006-422 du 7 avril 2006	Le décret vient compléter les dispositions du décret n°2003-1010	
2007	Décret du 19 février 2007 et arrêté du 1er mars 2007 : « relatifs aux modalités de délégation et au niveau de qualification des professionnels chargés de la direction d'un ou plusieurs établissements ou services sociaux ou médico-sociaux »	Le décret et l'arrêté de 2007 inscrivent le directeur d'ESMS dans la posture ou l'identité d'un « gestionnaire ». Au-delà de l'élévation du niveau de qualification nécessaire pour diriger certains ESMS (niveau 1 équivalent à un BAC +5), c'est ici la part faite aux diplômes résolument inscrits dans le domaine de la gestion qui apparaît comme une « révolution »	Cette législation vise à favoriser une plus grande utilisation des pratiques de management issues du secteur privé (Hood, 1991) en favorisant des formations qui ne s'adressent pas uniquement à des directeurs d'ESMS. L'objectif étant *a priori* de favoriser un changement dans les styles de management (Gruening, 2001)
2007	Décret n°2007-975 du 15 mai 2007 : « Fixant le contenu du cahier des charges pour l'évaluation des activités et de la qualité des prestations des ESMS »	**Outil de gestion :** Le décret vient préciser le contenu de l'évaluation interne et de l'évaluation externe. Il définit notamment les « *points devant être examinés* » (section 3)	Inscription du secteur dans un managérialisme. (Borrin, 1995 ; Vigoda, 2003 ; Amar et Berthier, 2007 ; Avare et Sponem, 2008)
2009	Loi HPST du 21 juillet 2009	La loi HPST inscrit véritablement le secteur dans une idéologie de la performance. D'une part par la création de l'Agence Nationale d'Appui à la Performance dont l'objectif est de proposer un outillage permettant d'évaluer la performance. Et, d'autre part, par la création des ARS et la mise en place des appels à projets qui inscrivent les ESMS du secteur dans une concurrence accrue.	Prémisses par la création de l'ANAP d'une adoption de standards de performance plus explicites et mesurables (Hood, 1991) Mise en place d'une compétition et d'une concurrence entre organisations privées non lucratives, privées lucratives et publiques (Merrien, 1999)
2009	Rapport du Sénat n° 90 – 4 novembre 2009 – Tome III médico-social	Le rapport questionne notamment les coûts de fonctionnement des ESMS et l'organisation de l'offre médico-sociale sur le territoire	Le questionnement dépasse dans ce cadre la bonne gestion budgétaire. Il s'agit ici d'inscrire le secteur dans une réduction des coûts et un plafonnement des dépenses (Pollitt, 1993)
2009 - 2012	Construction d'un tableau de bord de performance par l'ANAP – Publication d'un rapport en juin 2012	**Outil de gestion :** L'ANAP propose un tableau de bord prospectif permettant d'évaluer une performance globale des ESMS	Les organisations sont évaluées à l'aide d'indicateurs de performance (Merrien, 1999)
2011 – 2012	Développement d'un « dialogue de gestion » par l'ARS[3]	**Outil de gestion :** Création d'un tableau de bord permettant un reporting des ESMS vers les autorités de contrôle	Évaluation des ESMS sur la base d'indicateurs de performance (Merrien, 1999)
2012	Rapport IGF/IGAS 2012 : « Etablissements et Services pour personnes handicapées, offre et besoins, modalité de financement »	Le rapport questionne l'offre de service en 2012, mais également le coût de fonctionnement et les moyens nécessaires pour garantir un accueil de qualité **Outil de gestion :** Le rapport préconise la création d'outils de gestion pour piloter les coûts de fonctionnement, évaluer les consommations de ressources et les moyens disponibles	Volonté d'inscrire le secteur dans une logique de maitrise des dépenses. (recherche d'efficience des structures) Inscription du secteur dans un managérialisme. (Borrin, 1995 ; Vigoda, 2003 ; Amar et Berthier, 2007 ; Avare et Sponem, 2008)
2012 – 2013	Modernisation de l'Action Publique	Si la modernisation de l'action publique s'inscrit de façon générale dans les principes du NPM, concernant les ESMS son action porte sur l'évaluation des coûts de fonctionnement. **Outil de gestion :** L'objectif est la construction d'une échelle de groupes homogènes et d'une méthode de tarification type « *case-mix classification system* » (Coutton, 2001).	Concernant les ESMS, la MAP s'inscrit dans une logique de gestion financière et de maîtrise des dépenses. Inscription du secteur dans un managérialisme. (Borrin, 1995 ; Vigoda, 2003 ; Amar et Berthier, 2007 ; Avare et Sponem, 2008)

[2] À la suite de la loi, des circulaires et arrêtés viendront préciser les modalités de mise en place et le contenu attendu de chaque outil.

[3] Constaté notamment à l'ARS Pays de la Loire

Intitulé des objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels	Échéance			Niveau de réalisation			Indicateurs	Cibles	Actuelles	commentaires
		N	N+1	N+4	R	NR	EC				
I – PRESTATIONS DE SOINS ET D'ACCOMPAGNEMENT POUR LES PERSONNES											
1.1 - Mettre en adéquation la population accueillie avec l'agrément de la structure								**indicateur i-1** : **%** des personnes dont la déficience principale ne correspond pas à l'agrément	Conformité à l'agrément		
								indicateur i-2 : **%** d'adultes de 20 ans et plus	0 ou objectifs inscrits CPOM		
1.2 - Organiser des prestations adaptées au public accueilli	1.2.1 – Apprécier le positionnement de la structure dans la filière de soin : modalités d'organisation des parcours destinés à éviter les ruptures							**indicateur i-3** Répartition des personnes accompagnées selon leur provenance (milieu ordinaire ou établissements) - **%**			
								indicateur i-4 Répartition des personnes accompagnées sorties définitivement sur l'année par motif ou destination - **%**			
	1.2.2 – Mettre en place un outil de suivi du parcours des personnes handicapées										
	1.2.3 - Optimiser les temps de transport							**indicateur i-5** : % de personnes handicapées ayant un temps de transport A/R quotidien > 1 heure	1h00 maxi (A/R)		
1.3 - Garantir l'accompagnement vers le milieu de vie ordinaire	1.3.1 - Augmenter le nbre de sorties vers l'emploi							**indicateur i-6** : % de TH d'ESAT accédant à l'emploi	5 %		
	1.3.2 - Augmenter le nbre d'enfants scolarisés en milieu ordinaire							**indicateur i-7** : % d'enfants et adolescents scolarisés en milieu ordinaire	100 %		
1.4 - Adapter l'organisation et le fonctionnement de l'établissement au passage à l'âge adulte et/ou au vieillissement des personnes handicapées	1.4.1 - Adapter le temps de travail à la fatigabilité du TH							**indicateur i-8**: % des TH à temps partiel			
	1.4.2 - Réviser le projet personnalisé avant l'âge de 18 ans							**indicateur i-9** : taux de projets personnalisés révisés	100% des projets des adultes concernés		
	1.4.3 - Réviser les rythmes de vie en tenant compte du vieillissement							**indicateur i-10** : % de personnes handicapées de plus de 45 ans			
II – QUALITÉ ET EFFICIENCE											
2.1 Amélioration continue de la qualité											
	2.1.1 - Mettre en œuvre l'évaluation interne							**indicateur i-11 :** Existence d'un plan d'actions qualité (PAQ) répondant aux critères de l'ANESM	Les 4 critères sont remplis		
	2.1.2 bis - Mettre en œuvre les outils de la Loi 2002-2 - Droit et participation de l'usager							**indicateur i-12:** taux de réponses apportées aux demandes du CVS	100 %		
	2.1.3 – Initier la mise en place d'une cartographie des risques se concrétisant par :							**Indicateur i-13 :** nombre d'événements indésirables graves recueillis			
	- l'identification des risques prioritaires selon leur gravité (notamment risques liés aux soins : risques infectieux, contention et maltraitance)							**Indicateur i-14 :** Nombre d'événements indésirables graves traités/nombre d'événements indésirables graves recueillis	1		
								Indicateur i-15 : Existence d'un protocole sur l'aide à la prise de médicaments, acte de la vie courante	Copie à joindre du protocole formalisé		

Intitulé des objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels	Échéance			Niveau de réalisation			Indicateurs	Cibles	Actuelles	commentaires
		N	N+1	N+4	R	NR	EC				
								(cf article L313-26 du CASF)			
	2.1.4 - Garantir un accompagnement individualisé (PPS, PVI, PPI, PIA, PPA)							**indicateur i-16**: % des PH bénéficiant d'un projet personnalisé	100%		
2.2 Efficiences des organisations											
2.2. - Garantir une organisation efficiente par :	2.2.1.1 - Garantir l'activité résultant de la dotation allouée et de l'agrément autorisé							**Indicateur i-17 :** Taux d'occupation	100%		
								indicateur i-18 : Nombre moyen de journées d'absence des personnes accompagnées (décliné par motifs d'absence) - Taux			
	2.2.1.2 - Structurer des modes de gouvernances efficients							**indicateur i-19** : Ratio d'encadrement direction-encadrement			
								indicateur i-20 : % d'ETP vacants			
								indicateur i-21 : taux de rotation des personnels (sur effectifs réels)			
								indicateur i-22 : taux d'absentéisme	<5%		
								indicateur i-23 : Ratio d'encadrement administration – gestion			
	2.2.1.2 - Développer les systèmes d'information							**indicateur i-24** : Existence d'un schéma directeur des SI	100% des dossiers informatisés des usagers		
2.2.2 - Adapter l'organisation des effectifs chargés de l'accompagnement des personnes handicapées à leurs besoins	2.2.2.1 - Élaborer un programme de formation de qualification adapté							**indicateur i-25 :** % de salariés ayant suivi une formation en lien avec le public accueilli	100 % à la fin du CPOM		
								Indicateur i-26 : Nombre de prestations réalisées par le siège			
2.3 Performance de la gestion financière des ESMS											
2.3.1 - Mettre en œuvre un contrôle de gestion permettant l'efficience de la dépense, la maitrise des couts et l'équilibre financier global du contrat	2.3.1.1 - Mettre en œuvre un contrôle de gestion							**Indicateur i-27** : Taux de capacité d'autofinancement			
								indicateur i-28: Taux de vétusté	<0,5		
								indicateur i-29 : Taux d'indépendance financière			
								Indicateur 1-30 : Taux de couverture du besoin en fonds de roulement par la trésorerie (pour les structures dont le BFR est positif)	100 %		
II – QUALITÉ ET EFFICIENCE											
3.1. Inscription dans un projet de groupement, de coopération (GCSMS, autres ….)								**Indicateur i-31** : Typologie de la coopération mise en œuvre : parcours, isolement, efficience	Résultat de la grille d'auto-évaluation ANAP inter-diag		ANAP - Les coopérations dans le secteur médico-social

Source : Site de l'ARS Pays de la Loire : http://www.ars.paysdelaloire.sante.fr/Espace-Contractualisation-Me.130020.0.html

Annexe 3. Liens entre les axes de performance des modèles d'évaluation de la performance organisationnelle

Une partie de ce travail de synthèse a déjà été réalisé. De La Villarmois (2001), remarque que l'axe « objectif » du modèle de Seashore (1979) est dans sa définition très semblable au modèle portant le même nom chez Cameron (1978) et au modèle rationnel de Scott (1977). Ces axes mettent particulièrement l'accent sur la fonction de production[4], l'efficience de la structure et les aspects économique et financier comme indicateurs de la performance organisationnelle[5]. Cameron (1978) lui-même, signale qu'il s'agit là vraisemblablement des critères les plus utilisés pour mesurer l'efficacité d'une organisation[6]. Il s'agit là d'une approche s'encrant dans une vision « micro-économique ».

Les trois modèles peuvent également être rapprochés sur un second axe, constituant un complément à la vision tournée vers les outputs et l'atteinte d'objectifs à visée économique ou productive. Cet axe, qualifié de *« naturel »* par Scott (1977) et Seashore (1979) et de *« satisfaction des acteurs »* par Cameron (1979) met l'accent sur les interactions au sein des organisations ou de l'organisation avec son environnement. L'efficacité est ainsi définie selon Cameron (1978) comme la capacité d'une organisation à tirer partie de son environnement dans l'acquisition de tout type de ressources. Dans ce cadre, l'analyse de la performance est portée sur les inputs. Il est possible de distinguer au sein de cet axe, deux dimensions. La première traitant des parties prenantes internes (Ressources Humaines) et la seconde des parties prenantes externes dans une perspective néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1991).

Enfin, il apparaît possible de rapprocher les travaux de Seashore (1979) et Cameron (1978) en mettant l'accent sur la façon dont les organisations gèrent les demandes et prennent des décisions (Pfeffer, 1977).

---

[4] Nombre d'unités produites pour une période donnée (productivité), nombre d'unité de facteur de production (efficience).

[5] Il est à noter que le concept de performance n'est pas évoqué explicitement par les auteurs qui parlent pour leur part d'efficacité de l'organisation. Morin et al. (1994) feront par la suite le lien entre le concept d'efficacité organisationnelle et de performance organisationnelle.

[6] Output and Goals accomplishment are probably the most widely used criteria of effectiveness.

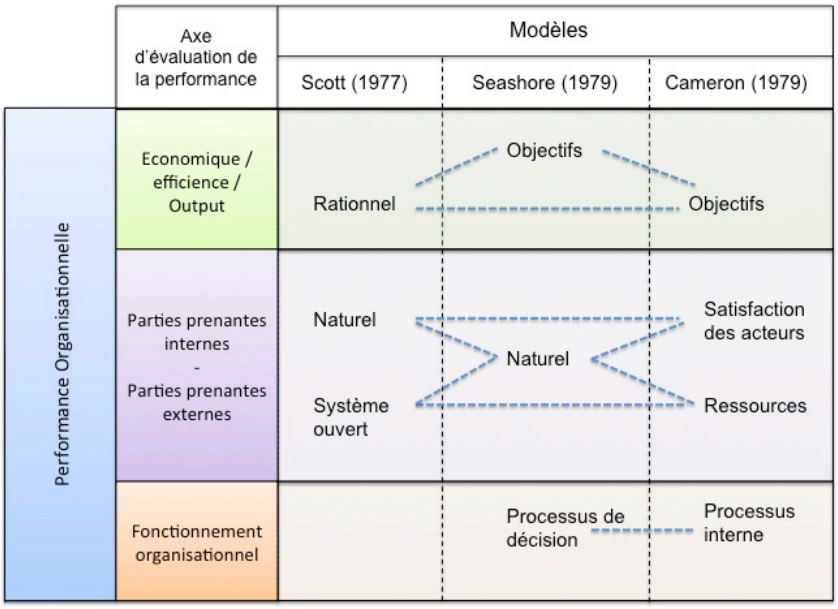


Illustration 1 : Proposition d'enrichissement du modèle de De La Villarmois - Synthèse des travaux de Cameron (1978), Scott (1977) et Seashore (1979)

Ce travail de synthèse peut ensuite être poursuivi à partir des travaux de Quinn *et al.* (1983). Les auteurs proposent d'analyser les performances d'une organisation selon deux orientations :

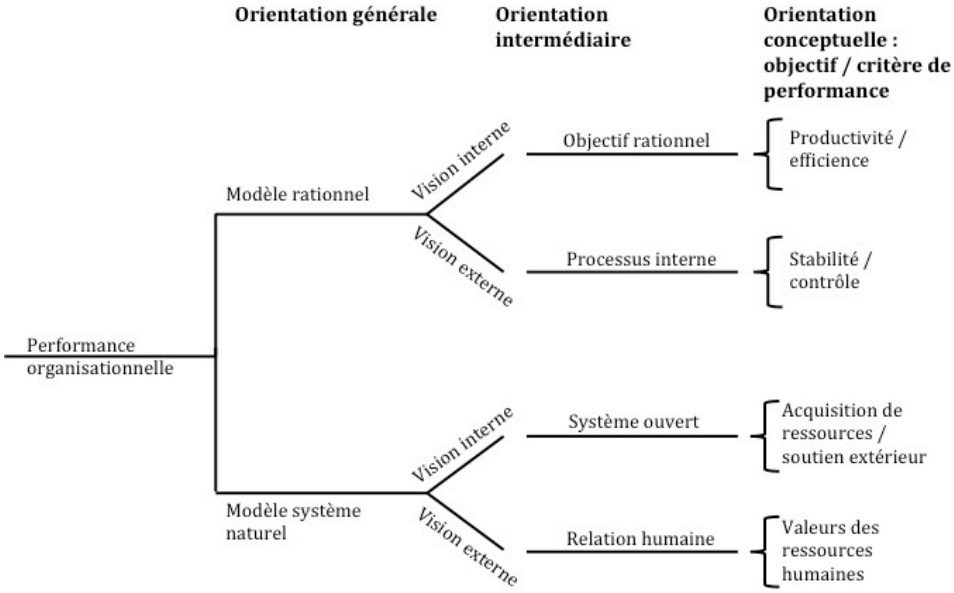


Illustration 2 : Dimension de la performance organisationnelle – Quinn *et al.* – Adapté de Quinn *et al.* (1993)

- La première orientation inscrit la performance dans une approche purement rationnelle. Cette perspective peut être étudiée d'un point de vue externe, celle-ci sera alors mesurée par des indicateurs tels que la productivité ou l'efficience et fait directement référence aux modèles « Rationnel » de Scott (1977) et « Objectif » de Cameron (1978) et Seashore (1978).

D'un point de vue interne, la performance sera mesurée à travers la réalisation des processus internes. Cette approche fait donc directement référence aux axes « processus internes » de Cameron (1978) ou « processus de décision » (Seashore, 1979).

- La seconde orientation inscrit la performance dans une approche naturelle. Dans cette perspective, la performance pourra également être étudiée d'un point de vue externe en faisant référence à l'acquisition des ressources et aux soutiens des parties prenantes externes ou d'un point de vue interne en portant l'attention sur les parties prenantes internes à travers la valeur ressources humaines (« Satisfaction des acteurs » : Cameron, 1978).

Les travaux de Morin *et al.* (1994) possèdent également un certain nombre de points communs avec les modèles précités. Ainsi, l'axe valeur des *Ressources humaines* est à rapprocher de l'axe *Relation humaine* de Quinn, *l'Efficience économique* pour sa part s'inscrit dans la perspective *Rationnelle*. *La légitimité de l'organisation* est un axe large qui englobe finalement la totalité de l'axe *Satisfaction des acteurs* proposé par Cameron (1978) et Quinn *et al.* (1983). Pour ce qui est de la *Pérennité de l'organisation*, le concept est plus général et entretient d'ailleurs des « relations » importantes avec d'autres axes et notamment l'axe *Efficience économique*. Il est à noter que la place importante des *Ressources Humaines* a été critiquée par un certain nombre d'auteurs, qui ont d'ailleurs préconisé de ne retenir que deux dimensions dans l'analyse de Morin *et al.* (1983) : une dimension objective (regroupant *efficience économique* et *pérennité*) et une dimension subjective (regroupant *légitimité de l'organisation* et *valeurs des ressources humaines*). Cette critique est discutable puisque pour nombre d'organisations l'axe *Ressources Humaines* est au centre de l'existence de l'organisation et constitue donc finalement l'axe *Ressources* à lui seul.

L'axe Ressources Humaines est également présent dans le modèle proposé par Atkinson *et al.* (1997). On y retrouve également l'axe *Satisfaction des acteurs* « découpé » en quatre axes correspondant à autant de parties prenantes. En poussant un peu plus loin l'analyse du modèle, on retrouve de façon assez logique, un axe *Efficience économique* matérialisé par l'axe *Actionnaire*, un axe *Satisfaction des acteurs externes* avec l'axe *Communauté* et un axe *Client* que l'on peut comparer à celui du *Balanced Scorecard* (BSC).

Pour le BSC (Norton et Kaplan, 1992), l'axe *Client* peut être considéré comme le suivi de la *Satisfaction d'un acteur* externe particulier (Cameron, 1978 ; Quinn et Rohrbaugh, 1983). L'axe Financier est relativement proche des axes « économique » (Morin *et al.*, 1994) et « rationnel » (Quinn et Rohrbaugh, 1983). L'axe *Apprentissage organisationnel* quant à lui peut être rapproché de l'axe *Ressources Humaines*, quant à l'axe *processus interne*, il est présent dans les travaux de Cameron (1978) ou Quinn et Rohrbaugh. (1983) sous la même appellation.

Les axes *légitimité de l'organisation* ou encore *satisfaction des acteurs* développés par Morin *et al.* (1994) sont assimilables à l'axe *rationalité politique* de Berland (1999) et Chatelain (2008). Dans une même optique, les axes *efficience économique*, *financier* peuvent être rattachés à un axe *rationalité économique* et les axes *Ressources Humaines* ou *processus interne* à un axe *rationalité opérationnelle*.

Le modèle 3Es peut également être rapproché de certains de ces axes bien que le découpage proposé soit différent. *L'efficacité* est à rapprocher de l'axe *naturel* de Scott (1977), de l'axe *pérennité de l'organisation* de Morin *et al.* (1994), ou encore de l'axe processus interne (Cameron, 1978 ; Quinn et Rohrbaugh, 1983). *L'efficience* et *l'économie* du modèle 3Es sont à rapprocher pour leur part des axes *efficience économique* de Morin *et al.* (1994) et *financier* de Kaplan et Norton (1992).

Le modèle IOO (*Input – Output –Outcome*) peut-être, mis en « parallèle » avec le modèle 3Es. En effet dans la littérature professionnelle et académique ces deux modèles de la performance organisationnelle sont considérés comme liés (Midwinter, 1994). Pour Boyne (2002) le concept d'économie (dépense) est inclus dans l'input, l'efficience est le ratio entre les outputs et inputs tandis que l'efficacité est incluse dans le concept d'*outcome*. Ainsi, le modèle IOO rend explicites certains aspects de la performance qui sont au mieux implicites dans le modèle 3Es (Boyne, 2002).

Dans une perspective plus opérationnelle et afin d'ancrer notre terrain de recherche, il nous paraît opportun d'étudier les axes de performance inscrits dans la LOLF et dans les lois et décrets du secteur médico-social. Comme le soulignent Cellier et Chatelain-Ponroy (2005), trois dimensions de la performance sont développées dans les textes de la LOLF : « *la recherche constante d'un accroissement de l'efficacité des politiques publiques, de la qualité de service rendu, celui-ci devant être rendu au meilleur coût*[7] »

Ces trois dimensions peuvent être aisément rapprochées d'axes de performance que nous avons développés précédemment. Ainsi, l'efficacité des politiques publiques s'inscrit dans une atteinte des objectifs reflétant à la fois les concepts *d'output* et *d'outcome*. Il s'agit d'une part de vérifier que les actions prévues ont bien été réalisées (logique de moyen), et d'autre part, d'évaluer l'atteinte de bénéfices attendus de ces actions (impact de l'action de l'organisation). La dimension portant sur la qualité de service rendue s'inscrit dans une approche de performance sociétale développée dans le cadre de la RSE. Enfin, le « meilleur coût » s'inscrit dans un axe financier et de recherche d'efficience (Kaplan et Norton, 1992 ; Morin *et al.*, 1994).

Il est également possible de mettre en exergue des axes de performance à partir des travaux professionnels du secteur médico-social et notamment de l'Agence Nationale d'Appui qui propose un

[7] La lettre de la réforme budgétaire. Juillet 2004. www.finances.gouv.fr/lolf/12_1_8.htm

tableau de bord partagé « afin de piloter la performance dans le secteur médico-social » (ANAP, 2012)[8] très inspiré du *Balanced ScoreCard*. Ce tableau de bord propose quatre axes d'analyse :

- Le premier axe : « Prestation de soins et d'accompagnement pour les enfants », vise à inscrire la performance dans une étude de l'activité et des processus internes. La performance s'inscrit ici dans une vision rationnelle et fait notamment appel à des indicateurs de type output. On y trouve par exemple le « taux d'occupation des lits », ou encore, « le taux de rotation des places ».
- Le second axe : « Ressources humaines et matérielles », s'inscrit principalement dans une conception sociale de la performance (Morin *et al.*, 1994) qualifié également de dimension naturelle de la performance (Quinn et Rohrbaugh, 1983). On y trouve des indicateurs tels que « le taux de rotation » ou le « taux d'absentéisme ».
- Le troisième axe : « Finance et Budget », fait référence à une conception économique de la performance organisationnelle (Morin *et al.*, 1994), où il s'agit d'inscrire les organisations du secteur dans les concepts d'économie et d'efficience.
- Le quatrième axe, qualifié « d'objectif », ne doit pas être assimilé aux axes d'évaluation de la performance portant le même nom proposé par Seashore (1979) et Cameron (1978). En effet, pour ces derniers l'axe « objectif » fait référence aux objectifs économiques et à l'efficience de la structure. Dans le cadre de l'outil proposé par l'ANAP, l'axe « objectif » fait référence à la qualité des prestations fournies et à la satisfaction des usagers. Il s'inscrit dans une recherche de légitimité auprès d'une partie prenante particulière qu'est l'usager (le client au sens d'Atkinson *et al.*, 1997) et dans la relation particulière des organisations avec leur environnement (Quinn et Rohrbaugh, 1983). Il est d'ailleurs intéressant, de constater cette différence d'interprétation du concept d'objectif (économique *versus* social).

Enfin, concernant plus particulièrement le secteur médico-social « handicap », la lecture des lois et décrets réalisée nous permet de faire ressortir des axes de performance inspirés des principes du *New Public Management*. On retiendra notamment dans ce cadre :

- La recherche d'une performance économique et financière à travers les articles 8 et 21 de la loi du 2 janvier 2002 (évaluation des coûts et gestion budgétaire plus stricte), mais également à travers la Modernisation de l'Action Publique qui avance la nécessité d'une gestion plus fine des coûts (mise en place d'une nouvelle tarification des ESMS).
- La recherche d'une performance interne à travers une connaissance des besoins, des moyens et des résultats. Dans ce cadre, la loi du 2 janvier 2002 oblige à la création de certains outils (le projet d'établissement ou le règlement de fonctionnement). La loi souligne également à travers ses articles 18, 20 et 22, la nécessité d'une évaluation des moyens et des résultats. Le rapport récent de l'IGF/IGAS (2012) insiste sur la nécessité de connaître plus précisément

[8] http://www.anap.fr/detail-dune-publication-ou-dun-outil/recherche/piloter-la-performance-dans-le-secteur-medico-social/

les besoins en accompagnement de façon à améliorer l'allocation des moyens et l'évaluation des résultats.

- La recherche d'une qualité et d'une satisfaction des bénéficiaires, mise en exergue par les articles 8, 10 et 38 de la loi de 2002, avec notamment les obligations d'évaluations interne et externe et les outils de mesure de la satisfaction des usages.

Annexe 4. Guide d'entretien V.1

I. Présentation de l'objet de recherche

L'objectif de cette recherche est de dresser un état des lieux des pratiques de gestion dans les établissements appartenant à des associations du secteur médico-social. Il s'agit de mettre au jour la perception, le comportement, l'intégration, la présence et les usages des outils de gestion.
Deux grands thèmes sont donc abordés à travers cette interview :

- État des lieux des outils de gestion : Présence et usage
- Compréhension des pratiques de gestion : Intégration, perception et comportement vis-à-vis des outils

II. L'entretien

Les questions principales	Les questions secondaires/reformulation
A. L'interviewé *Objectifs : rassurer l'interviewé, mettre en exergue des profils et parcours de directeur (facteur potentiellement explicatif des pratiques de gestion)*	
1. Pour commencer une présentation. Vous ?	Votre parcours, votre formation. Depuis quand êtes-vous à un poste de direction ? à ce poste ?
2. Pourquoi ce secteur ?	Comment résumeriez-vous votre mission ?
3. Est-ce que vous pouvez me parler de votre mission de directeur ?	Qu'est-ce qui compose le travail d'un directeur ?
4. Quelles sont selon vous les qualités/compétences d'un bon directeur d'établissement ? -> d'un directeur gestionnaire ?	
B. La structure et son association *Objectifs : mettre en exergue les caractéristiques de l'environnement : l'environnement peut impacter les pratiques de gestion. Comprendre les particularités des ESMS et la culture associative (parents vs. professionnels).*	
1. Projet associatif : Si vous deviez résumer l'esprit de l'association de laquelle vous dépendez, son projet, que direz-vous ?	Histoire rapide. Développement ? Absorption d'association ? Conserver la structure actuelle ? Obtenir des places supplémentaires ? Travailler sur la qualité d'accueil ?
2. Projet d'établissement : même question concernant l'esprit de l'établissement.	

C. Pratiques du management et outils de gestion, vision globale

Évaluer le rapport au concept et outil de gestion – Connotation ou non (Cristallini et Goter-Grivot, 2012).

1. Pour vous, qu'est-ce que le Management ? Si je vous dis « management », qu'est-ce que ça vous évoque ?
2. Pour vous qu'est-ce qu'un outil de gestion ?

Éclaircissement de ce que l'on entend par outils de gestion et pratiques de management pour la suite. Outil = suivi/pilotage à l'aide de tableau, indicateurs ***formalisés***

3. Quels sont les mots qui vous viennent à l'esprit quand on vous parle de pratiques de management ? Puis : outils de gestion au sein de votre structure ? (*ou d'une structure médico-éducative de façon plus générale*)	Quel est votre rapport aux outils de gestion ? /quel est votre opinion sur les outils ? ⇨ Pourquoi ?
4. Utilisez-vous de façon fréquente des outils de gestion ?	De façon générale/dans votre structure Vous pouvez agrémenter d'exemple. Détail sur la fréquence
5. Quelle est la perception, le comportement des salariés de l'entreprise vis-à-vis des pratiques de management ? /outils de gestion ?	
6. Qu'exprime pour vous la notion de performance/efficience/efficacité ? (Négatif ou Positif ou neutre ?) Comment estimez-vous que cela se traduit dans une structure comme la vôtre ? (satisfaction usager/personnel, qualité des finances… ?)	Quelle est votre réaction face à la notion de performance ? Critères de performance de votre structure ?
7. *Si je vous dis, Balenced Score Card, Benchmarking, tableau de bord… est-ce que cela vous parle ?*	Première approche pour évaluer l'intégration du vocabulaire gestionnaire. Question plus aboutie dans la partie E.

D. Loi 2002-2 et outils

Évaluation du développement des outils de la loi 2002-2. Ces outils obligatoires donnent une première lecture du développement de l'outillage de gestion au sein de l'ESMS.

Je sais qu'en réponse à la loi 2002-2, un certain nombre de procédures ou de remontées d'information vous sont demandées.
Parlez-moi de la conséquence de cette loi sur vos outils de gestion.

Avez-vous développé des outils de gestion pour répondre à la demande d'information générée par la loi 2002-2 ?
De quelle nature ?
Est-ce que vous vous servez de ces outils ?

E. Les outils de gestion présents dans la structure

Mettre en exergue les outils : pointer les outils (faire une liste par grand thème) sur la base du système d'évaluation de la LOLF.

Dans cette partie il faut bien distinguer les outils étant des réponses aux demandes de l'ARS, loi 2002-2, siège d'association, des outils étant des réponses à des besoins internes.
Il faut également insister sur les USAGES (suivi, pilotage, information)

On aborde les outils de gestion de façon plus précise.
On évoque 3 grands thèmes pour voir si vous avez des outils dans ces thèmes et voir un peu leurs caractéristiques.
Ensuite on passera éventuellement aux outils qui ne rentrent pas dans ces thèmes.

1. Existe-t-il au sein de la structure des outils de gestion/indicateurs qui **mesurent l'impact de l'action de la structure sur la société** ? (« Socio-économique » => outcomes : questionnaire aux familles ?)

   Quels outils ?
   Quel(s) type(s) d'usage(s) ? Usage interne ou externe (reporting/demande de tutelle) ?
   Présence <> usage => notion de découplage
   Outils de suivi ou de pilotage ?
   Destinataire : Qui l'utilise ? De quelle façon ?
   Régularité ? (siège de l'association/tutelle/vous)
   Besoin/nécessité ?

2. Avez-vous des outils de gestion/mesure de la « **qualité du service rendue** » (Prise en charge, nourriture, transport) = <u>USAGER</u>
   Si « NON » comment mesurez-vous la qualité de votre service ?

   Vous ne le faites pas, mais vous aimeriez le faire ? /l'avoir ? (l'outil)
   Non ? Du coup comment vous évaluez/pilotez la structure ?
   Comportement des parties vis-à-vis de l'outil/des outils.

3. Possédez-vous **des outils de suivi, pilotage de l'activité** ? À savoir : Fonctionnement interne, processus, RH (suivi des absences, suivi des heures, démarche qualité (processus), pilotage des ressources, indicateur d'efficience, calcul de coût)
   Si « NON » : Comment gérez-vous vos finances/projets/contrats/admission

   Parlez-nous de la procédure de récolte des données. Le personnel participe-t-il à la récolte ? Auprès de qui sont-elles récoltées ? Qui centralise ?

   Si développement sur des outils, laisser parler et approfondir.

4. Pour chacun des items, puis de façon générale, pensez vous que vous avez trop ? Pas assez d'outils de gestion. Qu'ils ne sont pas adaptés ? Un besoin ?	Est-ce que vous ressentez (malgré vos outils) une problématique ou des problématiques de gestion ?
5. Si « oui » aux questions précédentes : Est-ce qu'il y a eu des changements de pratiques cette dernière année dus à la création de l'ARS ?	Si « oui », quels sont les changements et les raisons de ces changements. Arrivée de nouveaux outils/plus de reporting/nouveau type d'indicateur/fréquence ? Usage des outils ? Modifications de vos pratiques de gestion ? Influence de certaines pratiques ?
F. Relation à l'outil selon son type *(hypothèse : différence de comportement et d'avis selon l'outil de gestion : outil de gestion porteur de sens)*	
1. Outil de type qualité/satisfaction usager	Comportement vis-à-vis de ces outils ?...Supérieurs et salariés…
2. Outils de type économique/coûts/rationalisation des dépenses/pilotage performance	Quel type d'outil à le plus d'importance pour vous ? Fréquence ?
G. Gouvernance *(relation avec les supérieurs hiérarchiques, mode de gouvernance, latitude des directeurs)*	
1. Rythme des AG ? Vous y participez ?	Vous demande-t-on une remontée d'information dans le cadre de ces AG ?
2. Problématique de gestion y sont abordées ?	
3. Fonctionnement de l'association (fonction support, etc.)	
H. Difficultés *(frein éventuel au développement de l'outillage)*	
1. Quelles sont les difficultés que vous avez pu rencontrer dans la mise en place d'outils de gestion/pratiques ?	
2. Quelles sont selon vous les raisons/causes de ces difficultés ?	

Annexe 5. Guide d'entretien final

I. Présentation de l'objet de recherche

L'objectif de cette recherche est de dresser un état des lieux des pratiques de gestion dans les établissements appartenant à des associations du secteur médico-social. Il s'agit de mettre au jour la perception, le comportement, l'intégration, la présence et les usages des outils de gestion.
Deux grands thèmes sont donc abordés à travers cette interview :

- État des lieux des outils de gestion : Présence et usage
- Compréhension des pratiques de gestion : Intégration, perception et comportement vis-à-vis des outils

II. L'entretien

Les questions principales	Les questions secondaires/reformulation
A. L'interviewé *Objectifs : rassurer l'interviewé, mettre en exergue des profils et parcours de directeur (facteur potentiellement explicatif des pratiques de gestion)*	
1. Pour commencer une présentation. Vous ?	Votre parcours, votre formation. Depuis quand êtes-vous à un poste de direction ? à ce poste ?
2. Pourquoi ce secteur ?	Formation gestionnaire ? Ancien éducateur, chef de service ? Expérience secteur privé ? Secteur marchand ?
3. Est-ce que vous pouvez me parler de votre mission de directeur ?	Comment résumeriez-vous votre mission ?
4. Quelles sont selon vous les qualités/compétences d'un bon directeur d'établissement ? -> d'un directeur gestionnaire ?	Qu'est-ce qui compose le travail d'un directeur ? Le directeur se définit-il comme gestionnaire ?
B. La structure et son association *Objectifs : mettre en exergue les caractéristiques de l'environnement : l'environnement peut impacter les pratiques de gestion. Comprendre les particularités des ESMS et la culture associative (parents vs. professionnels).*	
1. Projet associatif : si vous deviez résumer l'esprit de l'association de laquelle vous dépendez, son projet, que diriez-vous ?	Histoire rapide. Développement ? Absorption d'association ? Conserver la structure actuelle ? Obtenir des places supplémentaires ? Travailler sur la qualité d'accueil ?
2. Projet d'établissement : même question concernant l'esprit de l'établissement.	

C. Pratiques du management et outils de gestion, vision globale *Évaluer le rapport au concept et outil de gestion – Connotation ou non (Cristallini et Goter-Grivot, 2012).*	
1. Pour vous qu'est-ce que le Management ? /Si je vous dis « management » qu'est-ce que ça vous évoque ?	Vision globale des outils de gestion vs. vision stricte « économique/financier ».
2. Pour vous qu'est-ce qu'un outil de gestion ?	Quel est votre rapport aux outils de gestion ? /quel est votre opinion sur les outils ?
Éclaircissement de ce que l'on entend par outils de gestion et pratiques de management pour la suite. Outil = suivi/pilotage à l'aide de tableau, indicateurs ***formalisés***	⇨ Pourquoi ?
3. Utilisez-vous de façon fréquente des outils de gestion ?	De façon générale/dans votre structure Vous pouvez agrémenter d'exemple. Détail sur la fréquence
4. Qu'exprime pour vous la notion de performance/efficience/efficacité ? (Négatif, positif ou neutre ?) Comment estimez-vous que cela se traduit dans une structure comme la vôtre ? (satisfaction usager/personnel, qualité des finances… ?)	Quelle est votre réaction face à la notion de performance ? Critères de performance de votre structure ?
5. Comment les salariés perçoivent-ils ces termes/concepts ? Est-ce que vous les abordez avec eux ? Concept facile ou difficile à aborder ?	Première approche pour évaluer l'intégration du vocabulaire gestionnaire. Question plus aboutie dans la partie E.
D. Loi 2002-2 et outils *Évaluation du développement des outils de la loi 2002-2. Ces outils obligatoires donnent une première lecture du développement de l'outillage de gestion au sein de l'ESMS.* Au niveau des outils et démarches préconisés par la loi 2002-2 où en êtes-vous ? L'établissement est-il en CPOM ? Si non, prévu ? Si oui, depuis combien d'années ?	Interrogation de l'ensemble des outils de gestion de la loi « 2002-2 » : - livret d'accueil - charte des droits et des libertés - contrat de séjour - règlement de fonctionnement de l'établissement - projet d'établissement ou de service - conseil de vie sociale

E. Les outils de gestion présents dans la structure

On utilise ici la matrice exploratoire développée à partir de la littérature et des 6 premiers entretiens

1. On interroge les 4 axes de performance et les outils qui peuvent s'inscrire dans ces axes.	Quels outils ? <u>Pour l'ensemble des outils nous essayons d'obtenir les informations suivantes :</u> Quel(s) type(s) d'usage(s) ? Usage interne ou externe (*reporting*/demande de tutelle) ? Qui a conçu l'outil ? Pourquoi avez-vous conçu cet outil ? Pourquoi vous a-t-on proposé cet outil ? Comment l'utilisez-vous ? Quelles sont les finalités de cet outil ?
2. Pour chacun des items, puis de façon générale, pensez vous que vous avez trop ? Pas assez d'outils de gestion ? Qu'ils ne sont pas adaptés ? Un besoin ?	Cet outil est-il utile ? Trouvez-vous que cet outil a sa place au sein de cette institution ? À quoi vous sert concrètement cet outil ?
3. Si « oui » aux questions précédentes : Est-ce qu'il y a eu des changements de pratiques cette dernière année dus à la création de l'ARS ?	Qui sont les destinataires de l'information fournie par cet outil ? Quelle fréquence ? **Présence <> usage => notion de découplage** Outils de suivi ou de pilotage ? Destinataire : Qui l'utilise ? De quelle façon ? Régularité ? (siège de l'association/tutelle/vous) Besoin/nécessité ? Vous ne le faites pas, mais vous aimeriez le faire ? /l'avoir ? (l'outil) Non ? Du coup comment vous évaluez/pilotez la structure ? Comportement des parties vis-à-vis de l'outil/des outils. Parlez-nous de la procédure de récolte des données. Le personnel participe-t-il à la récolte ? Auprès de qui sont-elles récoltées ? Qui centralise ? Si développement sur des outils, laisser parler et approfondir.

F. Relation à l'outil selon son type

(hypothèse : différence de comportement et d'avis selon l'outil de gestion : outil de gestion porteur de sens)

1. Outils de type « Economique/coûts/rationalisation des dépenses/pilotage performance »
2. Outil de type « qualité/satisfaction usager »
3. Outil de type « processus interne/activité »
4. Outil de type « ressources humaines »

Comportement vis-à-vis de ces outils ?...Supérieurs et salariés…

Quel type d'outil à le plus d'importance pour vous ? Fréquence ?

G. Gouvernance

(relation avec les supérieurs hiérarchiques, mode de gouvernance, latitude des directeurs)

1. Rythme des AG ? Vous y participez ?
2. Problématique de gestion y sont abordées ?
3. Fonctionnement de l'association (fonction support, etc.)

Vous demande-t-on une remontée d'information dans le cadre de ces AG ?

H. Difficultés

(frein éventuel au développement de l'outillage)

1. Quelles sont les difficultés que vous avez pu rencontrer dans la mise en place d'outils de gestion/pratiques ?
2. Quelles sont selon vous les raisons/causes de ces difficultés ?

I. Informations diverses

1. Taille

- Quel est l'effectif en ETP de votre établissement ? .....
- Quelle est la capacité d'accueil « validée » par les autorités compétentes : en journée ? ..... Internat (si existant) ? .....
- Quel est le budget de votre établissement ? ..... Votre établissement appartient à une association ou institution :
- Combien y a-t-il de structure dans l'association/institution ? .....
- Combien y a-t-il de structure comme la vôtre vous compris ? .....

- Quel est le budget global de l'association ? .....
- Quel est le nombre de salariés de l'association ? .....

2. Type de structure : votre structure est...

3. Informations diverses

- Quelle est l'année d'ouverture de votre établissement ? .....
- Si vous êtes rattachés à une association ou institution, quelle a été son année de création ? .....
- Qui est votre financeur principal ?.....
- À hauteur de quel pourcentage de votre budget vous finance-t-il ? ..... %

• Avez-vous des recettes propres ? (Dons, ventes...)

□ Oui □ Non

Si oui, Procédez-vous à une prévision des recettes propres ?

□ Oui □ Non De quelle nature sont-elles ? ....

Quel pourcentage de votre budget couvrent-elles ? ..... %

Annexe 6. Entretien d'un directeur de SESSAD (E8)

On va commencer par une présentation de l'établissement, du service, des particularités, caractéristiques, des choses qui vous semblent intéressantes à souligner.

Alors on va essayer de faire court parce que c'est quand même une assez longue histoire l'origine, la culture du SESSAD ici. Le SESSAD est sorti de l'IME qui se trouve en dessous au niveau du site, l'Institut Medico-Educatif qui était un IMPro, Institut Médico Professionnel, à l'époque. Dans les années 90, 94, il y au la création d'un service SESSAD, au lendemain des annexes 24, 86… donc la mise en place des premiers SESSAD, donc service d'accompagnement et de soin à domicile, de soins spécialisés à domicile… Service Éducatif et de Soins Spécialisés À Domicile. Il s'est développé ce service, il est monté à 10 places, et il est devenu indépendant financièrement et administrativement en se détachant de toute tutelle avec l'IME en 2003. Avec une augmentation à 15 places, 15 jeunes accueillis, donc une indépendance, plus qu'une autonomie. Ca c'est une spécificité sur l'E, dans le sens où on est le seul SESSAD qui a, à la fois gardé l'ancienne appellation SESSD et qui en plus est indépendant. Avec les avantages et les inconvénients, mais je ne sais pas si je dois développer dans ce sens.

Qu'est ce que vous appelez rapidement avantage et inconvénient ?

Alors, l'avantage c'est que le service n'est pas dépendant d'un autre établissement, il a sa propre autonomie, sa propre gestion. Il n'a pas de compte à rendre au niveau hiérarchique à d'autres directeurs. On dépend directement du siège de l'association, de la direction générale. Inconvénients… c'est un petit service, donc petite équipe avec des difficultés pour faire vivre cette indépendance parce qu'on a besoin de s'appuyer sur des plateaux techniques et que (l'IME) est un plateau technique intéressant. On a essayé de trouver des moyens pour pallier cet inconvénient-là et on a mis en place une convention de partenariat privilégié avec cet établissement. Donc voilà, ça c'est un peu l'histoire… donc 2003 augmentations, passage à 15. Voilà. Moi je suis arrivé ici en janvier 2007, ça fera bientôt 5 ans. Après la spécificité c'est l'accompagnement de 15 jeunes présentant une déficience intellectuelle et des troubles psychiques associés. Ça c'est important parce que du coup c'est repéré au niveau du département. On est beaucoup axé sur le soin thérapeutique, même si on fait un accompagnement global, à la fois thérapeutique, éducatif et pédagogique, on a beaucoup de partenariat avec le secteur sanitaire.

D'accord.

Pour les jeunes qui présentent des troubles psychopathologiques, assez stabilisés, en tout cas repérés. On travaille beaucoup avec les hôpitaux de jour, le CMPP.

Donc pour la présentation de l'établissement, en 2007, c'était au lendemain d'une crise institutionnelle assez importante. Avec un départ de directeur, départ de personnel. Donc avec une politique de la part de l'association qui était de redéfinir les orientations de ce service. De mettre en place et de construire tous les outils de la loi 2002 qui n'avaient pas été mis en place. C'est-à-dire projet de service, document individuel de prise en charge, règlement de fonctionnement, livret d'accueil, conseil de la vie sociale et là on en est à la démarche d'évaluation interne avec une feuille de route assez précise de l'accompagnement et de cette équipe pour le directeur.

Après, moi, j'ai une formation assez… qu'on retrouve pour pas mal de personnes ! Je suis éducateur spécialisé de formation. J'ai fait une première formation il y a une quinzaine d'années de cadre du médico-social, ça ne s'appelait pas le CAFERUIS[9] à l'époque, c'était un certificat d'aptitude aux fonctions de chef de service. Dont je ne me suis pas servi, car je suis resté éducateur spécialisé jusqu'en 2007. Et c'est en 2007, après avoir pris les fonctions de directeur, que j'ai fait un master 1 de management et je suis en train de suivre un master 2 "Direction des organisations et stratégie". Donc voilà. Une formation classique.

Donc le SESSAD, c'était votre première direction ?

C'était ma première direction. Mais je venais de l'association. C'est-à-dire que j'étais éducateur avant.

À l'IME ?

Oui à l'IME. Ça a été une promotion interne.

D'accord.
Alors petite question, toujours en rapport avec votre formation et le métier de directeur de structure. Selon vous, quelles sont les qualités d'un « bon directeur » ? Ce qui est nécessaire pour mener votre mission à bien.

J'allais vous dire que c'est des fois un métier un peu schysophrénique, entre ce que l'on veut mener à bien, entre l'éthique, entre… on va dire nos convictions profondes de travailleur du médico-social, on est tous dans le même bateau et dans le même temps une fonction de manager entre guillemets ou de directeur, ou de cadre, qui lui des fois est pressé par nos organismes de contrôle, notamment aujourd'hui les ARS. Donc, à la fois accompagner ce changement, c'est-à-dire avoir une gestion des ressources humaines qui est un petit peu dans le sens d'accompagner le changement, mais en

[9] Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale.

privilégiant aussi la clinique. Je dirais que c'est ça l'important, arrivé à concilier les deux quoi. Concilier les deux, être praticien de la gestion, mais aussi de la clinique. Ce n'est pas facile. C'est vrai qu'après cinq ans d'expérience, je peux vous dire que c'est peut-être les ressources humaines qui sont les plus dures à gérer entre guillemets. En tout cas quand on parle de gestion des ressources humaines c'est peut-être le plus difficile dans la fonction de directeur. La fonction de gestionnaire entre guillemets, budgétaire ou administrative elle n'est pas très très compliquée. On n'a pas un gros service, on n'a pas un gros budget, on n'a pas des outils très très compliqués et très complexes. Bon par contre l'humain il est complexe. On est confronté à un humain qui en difficulté, qu'il faut accompagner. Et puis aussi des humains qui sont les personnes qui accompagnent ces personnes-là, et qui ont aussi besoin à des moments de pouvoir être reconnues, de pouvoir être accompagnées dans leurs difficultés. Et en même temps, avec autour, de multiples pressions. Multiples pressions sur les budgets, multiples pressions sur les procédures… on est de plus en plus surchargé administrativement de procédure et les contacts que les directeurs pouvaient avoir ils s'amenuisent de plus en plus. On est de plus en plus dans de l'administratif, la gestion des procédures… quand on parlait des outils de la loi 2002… Je crois qu'il était… enfin la loi 2002 a été à la fois positive bien sûr. Elle a formalisé le fait qu'il fallait mettre le fait de l'usager ou de la personne au centre du dispositif et en même temps elle a demandé un gros travail de mise en place d'outil, qui elle surchargeait… c'est le côté chronophage un peu dans notre travail, surchargeait notre travail au quotidien. Parce qu'un projet de service c'est très très bien. Il faut avoir tout le temps… pourtant même avant la loi 2002 il y a eu des projets de service. Après des contrats de prise en charge, des règlements intérieurs, des règlements de fonctionnement, le CVS, les documents d'évaluation… Oui c'est très très intéressant, mais ça surcharge beaucoup pour un petit service. Ça donne une somme de papier, une somme de procédures à mettre en place.

OK. Vous me disiez « petit budget », c'est-à-dire ?

500 000 euros, sachant que dans ce budget là, dans la gestion, on a quand même 80 %, 83 % sur le groupe 2, qui est le groupe des salaires, 11 % sur le groupe 1 et le reste sur le groupe 3. Ça fait en gros une enveloppe de 17 % à gérer. Puisque le groupe 2, on ne fait que reproduire ce que l'on a d'une année sur l'autre. Et le groupe 1 et groupe 3, on a une obligation de fonctionner avec ce que l'on nous donne. Ce qui est bien hein. On a une obligation de gestion rigoureuse, mais on n'a pas de reconnaissance on va dire des charges incompressibles qui, elles augmentent chaque année. Ça réduit comme peau de chagrin le fonctionnement du service.

D'accord. On va maintenant aborder des notions de gestion. Alors là c'est des termes que j'ai sélectionnés. L'idée, vous me dites comment vous définissez le terme. Pour vous ce que ça signifie, et si c'est un terme que vous utilisez au sein de l'établissement.

Donc le premier terme, le terme de management

Oui, oui oui, je l'utilise, même si je ne l'aime pas. Mais je l'utilise, ça m'arrive de l'utiliser.

Pourquoi vous ne l'aimez pas ? Ça renvoie à quoi pour vous ?

Ca renvoie… ce n'est pas que je ne l'aime pas, en même je vous dis ça… mais non c'est pas du tout un jugement de valeur. C'est que ça renvoie énormément au secteur de l'entreprise. Donc, le management… je préfère le terme français peut être qui se rapprocherait plus qui est « gestion du personnel », « gestion des ressources humaines », voilà. Mais ce n'est pas que je ne l'aime pas, il n'y a pas de jugement valeur… non, non, c'est que pour moi c'est vraiment un terme qui fait écho au monde de l'entreprise.

Est-ce que c'est un terme du coup que vous arrivez à utiliser avec le personnel du SESSAD ?

Je m'en défends toujours. C'est vrai que ça m'arrive de l'utiliser, mais je m'en défends toujours un peu, en disant que ce n'est pas un terme qui me semble approprié à notre secteur médico-social. Mais, c'est aussi un terme qui permet de bien repérer, de bien dire… de dire ce qu'il en est… la conduite, la gestion du personnel, des ressources humaines, voilà.

Du coup, est-ce que ce sentiment que vous avez, on le retrouve chez les salariés ? Est-ce que c'est délicat d'en parler, ou finalement…

Il ne fait pas partie de notre culture professionnelle ce terme-là. Alors il va en faire partie surement. Voyez il y a des choses, on peut dire maintenant qu'on n'aurait jamais dit il y a quelques années. Quand on nous parle maintenant, les ARS nous parlent de l'efficience de la dépense… ça devient des termes qui nous… je ne sais pas s'ils devaient nous choquer avant… mais qui en tout cas nous paressent maintenant d'une banalité…

Alors le deuxième terme, c'est le terme d'outil de gestion.

Oui. Moi j'ai un terme qui me plait bien parce que c'est mon logiciel, enfin notre logiciel qui a été mis en place par un médecin psychiatre, ici qui est Base de données médico-sociale. Le logiciel s'appelle BDMS. Alors j'aime bien ce terme. C'est un outil de gestion principal pour nous, pour le SESSAD. Parce que c'est là qu'il y a tout. Sur le logiciel je vais avoir tous les éléments, tous les jeunes, tous les chiffres, les statistiques, le nombre d'actes, etc. C'est un outil de gestion. Mais je ne sais pas ce que vous entendez par outil de gestion, dites-moi.

Alors quand je parle d'outil de gestion, j'entends tout type d'information qui va être formalisé, c'est-à-dire que l'on enlève tout ce qui passe par la parole.

D'accord, alors il y en a beaucoup.

On peut s'en doute en rassembler certain. Faire des grands thèmes.

On va faire un grand thème déjà : il y a le rapport d'activité et le budget prévisionnel, compte administratif. Ça, c'est des outils formalisés, réglementaires, etc. Mais ça, c'est commun à tous les établissements et service du secteur médico-social. Enfin pas tous maintenant, pas ceux qui ont signé un CPOM. Eux, ils n'ont plus de budget à faire.

Mais outil de gestion je peux l'employer, ça ne me gène pas.

Et, au-delà du terme, les outils de gestion c'est devenu quelque chose d'utile ou…

Ah oui, je crois que là pour le coup… On était beaucoup dans une culture de l'oralité dans notre secteur. Et on peut faire un comparatif avec les modèles de gestion. C'est-à-dire qu'à un moment on avait une gestion en bon père de famille, maintenant on est passé dans une gestion qui doit être plus rigoureuse. Je ne dis pas que la gestion en bon père de famille n'était pas rigoureuse, ce n'est pas ça, en tout cas, on ne devient quand même des techniciens de la gestion, un peu plus que ce que l'on était au début. On est obligé de toute façon, on est confronté et puis d'abord ce n'est pas un mal. Je veux dire on a aussi une obligation, oui, d'avoir une gestion rigoureuse. Oui c'est vraiment un fondamental j'allais dire. On n'a pas une obligation, enfin pour moi, on n'a pas vocation à être rentable, par contre on a une vocation à être gestionnaire, ça c'est clair.

Est-ce que c'est un terme que vous utilisez avec les salariés ?

Oui, ça peut arriver. Je pense que je l'écris même à des moments.

Ça vous arrive de commenter, d'analyser des outils avec eux ?

Euh… oui. Ça m'arrive. Au niveau du rapport d'activité. Enfin ça m'arrive, non c'est régulier.

Donc, je continue dans ma liste. La notion d'efficience. Que l'on a donc abordé tout à l'heure.

(souffle/réticence ?) Oui, je vous en ai parlé… (souffle / bruit avec sa bouche). Oui ça me choque moi. J'ai du mal à l'employer « efficience de la dépense ». Ça renvoie… c'est un terme qui est très…

comment dire… très restrictif. C'est-à-dire qu'on accompagne des personnes en grande difficulté, on accompagne des personnes en grande souffrance et « on doit avoir une gestion rigoureuse, puisque l'on a une mission d'intérêt public qui… on a une enveloppe budgétaire dispensée par l'État… on va dire une délégation de mission d'intérêt public »… mais en même temps voilà… on a besoin d'avoir des moyens qui ne sont pas forcément des moyens rentables. Et comment on peut juger l'efficience de la dépense ? Moi ce qui m'interroge, c'est comment on peut juger l'efficience de la dépense. Si on la juge uniquement dans le regard, entre guillemets, technocrate qui vont juste regarder un budget sans tenir compte… ou qui vont évaluer le budget d'un établissement ou d'un service médico-social sans tenir compte des usagers, ou de ce qui est fait.

Ou alors de faire des éléments de comparaison qui ne peuvent pas être fait… c'est difficile en ce moment… lorsque j'entends efficience de la dépense je ne peux pas m'empêcher de revenir quelques années en arrière ou on a commencé à avoir des indicateurs. Les indicateurs on nous a toujours dit « qu'il ne fallait pas s'affoler, que c'était important d'avoir des éléments de comparaison ». Puis après on s'aperçoit qu'il y a les prismes, les ratios prismes qui sortent et qui donnent des éléments de comparaison ciblés et chiffrés des établissements et des services. Et puis après on arrive à des… dans le déroulement toujours… on nous parle de convergence tarifaire… qui peuvent être effective à partir de 2016. Tout ça en 15 ans. Et qu'un SESSAD qui reçoit des jeunes en situation de handicap ici devra avoir quelque part le même coût à la place qu'un autre SESSAD qui reçoit d'autre jeune avec une autre problématique sur le même département, ou sur même… d'un point de vue national. C'est ça l'efficience de la dépense… c'est non pas dire « vous êtes efficace par rapport au public que vous recevez et vous l'accompagnez au mieux », c'est « vous êtes efficace par rapport à un ensemble qui est difficilement comparable ». Je vous parlais tout à l'heure des spécificités, je vous parlai que nous on accompagne des jeunes qui ont des troubles comportementaux importants, par rapport à ça on a un encadrement qui est plus important. Donc on a aussi des moyens qui ont été plus importants à un moment donné, qui ont été obtenus, défendus ici. Par exemple, on a un coût à la place du SESSAD de 27 000 euros… euh… la moyenne départementale elle est à 20 000 euros… oui et alors ? Est-ce qu'en 2016 il faut que je revienne à 20 000 euros ? Oui je vais revenir à 20 000 euros… sauf que les autres SESSAD du département ne reçoivent pas la même population. C'est pour ça que moi, ce terme efficience de la dépense… ce n'est pas le terme qui me choque, c'est ce que l'on met derrière. Et quand on parle de groupe de travail actuellement… la dernière fois j'étais à une conférence justement sur le plan régional stratégique de la santé, il y a un groupe de travail sur l'efficience de la dépense. Qu'est ce que l'on met derrière ce terme ?

Je vais vous livrer une anecdote qui illustre un petit peu nos propos. Ça fait trois ans que je travaille sur une augmentation de la capacité d'accueil. Donc j'ai donné un projet à l'époque ancienne DDASS maintenant ARS, sur un passage de 15 à 20… mais pas à coût constant. C'est-à-dire que oui, passage de 15 à 20, mais avec une augmentation de moyens aussi. Moyens qui ont été ciblés, qui ont été étudiés, analysés… 0,5 ETP de secrétariat parce qu'il n'y a pas de secrétaire, si vous en avez vu une c'est parce qu'il y a une mutualisation, mais ce poste n'a pas été imaginé à l'époque où il a été

développé. Et un 0,6 ETP d'éducateur spécialisé, car on augmente le nombre de jeunes que l'on accompagne. On m'a répondu « oui, il n'y a pas de souci, vous pouvez le faire, mais à coût constant » (rire).
Donc tout le travail qui a été réalisé de transmission par rapport aux ARS, au niveau écrit, de leur faire comprendre que l'on recevait un public justement avec certaines problématiques, que par rapport à ça on avait besoin de ces moyens là supplémentaires… qui ne sont vraiment pas pour le coup disproportionnés… parce que quand on fait des ratios d'encadrement… lorsque je fais mon ratio d'encadrement, il est très très inférieur pour le coup. Mais c'est parce que je tiens compte aussi d'un passé. C'est là où on est efficient dans la dépense. C'est-à-dire que bien sûr il ne faut pas demander n'importe quoi. Et on fait quand même des choses qui après… dans les outils de gestion, on tient compte du taux d'encadrement, on tient compte aussi d'un coût moyen… et on a aussi à défendre une qualité, une spécificité d'encadrement. Et du coup on essaye d'équilibrer les deux… on entend juste « vous revenez à un coût à la place, qui est un coût à la place moyen ». Donc on a eu une uniformisation des demandes. C'est vraiment assez compliqué actuellement. Et puis avec un discours qui est « de toute façon il n'y a pas de budget, il n'y a pas de moyen supplémentaire ».

Vous avez abordé le terme d'efficacité, c'est le terme suivant en fait. Est-ce que c'est un terme qui vous parle plus ?

Oui. Enfin efficacité me parle plus… là pour le coup je pense que l'on a aussi toute une culture qui change. C'est-à-dire que… on a une… on doit se poser la question de l'efficacité… pas de la performance, mais de l'efficacité… enfin on doit se poser aussi maintenant la question de la performance puisque l'ANAP nous la pose, mais de l'efficacité dans le sens ou on a un devoir aussi. Devoir d'avoir des objectifs précis, réalisables, je veux dire que les usagers, ou les jeunes, parce que nous on appelle les jeunes, les jeunes que l'on accompagne on puisse avoir des outils qui nous permettent de voir ce qu'ils souhaitent et demandent, ou ce qui est construit autour de leur projet. Donc là, oui, il faut avoir une certaine efficacité. Maintenant, là aussi, encore une fois, il y a des éléments qui ne sont pas… qui sont difficilement appréciables. Le bien-être, la bien traitance, le fait de se sentir mieux, etc. Ça, c'est difficile à apprécier.

Du fait du public vous voulez dire ?

Ben oui. Vous pouvez avoir des éléments… je veux dire on peut imaginer un service qui peut avoir comme objectif… j'en sais rien moi… de… permettre à un jeune de se déplacer d'un point A à un point B par les transports en commun. Ça, c'est facile, c'est quantifiable. Bon, il arrive, on se donne un objectif d'un an, est-ce qu'il y est arrivé, pas arrivé ? Mais ça, c'est simple. Après par contre, le jeune, depuis qu'il est arrivé au SESSAD, quelles sont… est-ce qu'il est mieux dans sa relation aux autres, est-ce qu'il est mieux dans son être, est-ce que c'est devenu… non est-ce qu'il a développé sa

singularité. Est-ce qu'il a développé son libre arbitre, son esprit critique… vous n'avez pas de méthode d'évaluation là-dessus. On n'est pas que sur de l'objectif, on est également sur du subjectif, mais subjectif au sens de sujet. C'est un peu le combat qu'il y a actuellement pour les directeurs comme moi, ou comme nous j'allais dire, parce que dans l'association on est beaucoup comme ça. C'est ce que je vous disais… ce côté un peu schizophrénique… partagé… on vient de la clinique, il y a le terrain et la gestion. Et on sait très bien qu'il faut arriver à concilier les deux.

Le terme d'économie, est-ce que c'est quelque chose que vous utilisez ?

Oui, oui bien sûr. Des choix, des orientations. Oui, économie oui.

Du coup, est-ce que vous l'utilisez avec regret, nécessité ? ?

Je ne sais pas si c'est regret ou nécessité. On est garant d'un budget. Il y a des moments où là pour le coup… moi j'ai toujours été dans ce discours-là… on a un budget de fonctionnement et dans ce budget de fonctionnement… il y a des moments où il faut que l'on fasse des économies. Les économies ça peut être pour prioriser autre chose aussi qui à un moment donné paraît plus important au moment du projet de service.

On va donc aborder le dernier terme, que vous avez également vous-même abordé d'ailleurs, celui de performance.

Pfff… mais moi c'est ces termes qui reviennent toujours en terme de qualité, performance… vous avez une agence qui s'est créé qui est l'ANESM, l'agence Nationale d'Évaluation du Secteur médico-social, maintenant, il y a l'ANAP, l'Agence Nationale pour la Performance… ouais… ouais… mais j'ai participé… j'ai travaillé à l'ANESM, j'ai travaillé sur la recommandation des bonnes pratiques professionnelles concernant les SESSADs, qui n'a pas encore été validée, mais qui est en cours. C'est important de se pencher, je crois, sur… le terme de bonnes pratiques professionnelles, c'est quelque chose qui me parle. Parce que ça… je trouve que c'est important d'avoir quand même un socle. Après il se décline, des paradigmes il y en a différent… après il peut se décliner, mais un socle est pas mal, l'idée d'avoir des grandes lignes moi ça m'intéresse parce que ça me permet d'enrichir ma réflexion… La performance… pfff… aux yeux de qui ?
La performance si elle vient de l'ANAP, on va avoir des évaluateurs, on a des évaluateurs externes, on est obligé d'avoir des évaluateurs externes. Elle va se faire au regard de quoi ? Si elle se fait uniquement au regard par exemple du coût à la place, ben elle ne sera pas forcement significative. Si vraiment elle se fait dans un regard croisé entre la gestion, l'usager, le jeune, la personne, les familles, les partenaires… alors là pourquoi pas après tout je veux bien être performant.

D'accord.

On a mis en place, je conduis le groupe d'accompagnement sur l'évaluation interne… on a essayé de construire un référentiel qui nous appartient. C'est vrai que ça demande plus de boulot, qu'on s'est appuyé pour le coup sur recommandations des bonnes pratiques professionnelles, parce que j'avais eu la chance d'y travailler donc je m'en suis servie… Est-ce que ça va rentrer dans ce que voudra l'agence d'évaluation externe… je ne sais pas… et puis on ne peut pas s'empêcher de se poser des questions quand même. En terme de citoyen… quel est l'objectif de tout ça ? Je vous prends un exemple… on a une évaluation interne d'ici 2012 à faire… on a une évaluation externe qui doit être menée avant 2015 et une convergence tarifaire qui doit arriver en 2016… il ne faut pas nous prendre pour des idiots non plus. Là si on est un peu à l'écoute, un peu gestionnaire entre guillemets… on peut aussi se dire qu'il y a 27 000 établissements en ce moment qui n'ont pas d'évaluation externe. Qu'il y a une obligation réglementaire de la faire avant 2015 et qu'il y a 1700 agences qui ont été agréées pour l'évaluation externe. On peut se dire qu'en 2015 il va y en avoir un paquet qui va être sur le carreau. Quand on sait que si on n'a pas fait l'évaluation externe, on rentrera dans le dispositif d'appel à projets et perdra l'agrément… il y a quelques directeurs qui peuvent se faire du souci. Moi le premier… parce que je ne suis pas sur que j'y arriverais. Ca veut dire aussi qu'on va laisser une faille pour le secteur lucratif peut être. En tout cas on peut stratégiquement se dire que ça peut être une éventualité. Et je pense que les personnes qui sont à la tête, qui le pensent, l'ont également pensé.

(…)

La meilleure façon, j'allais dire, de se battre, c'est d'anticiper et de non pas d'affronter, refuser en bloc tout ce qui est mis en place… parce que la politique de l'autruche elle nous retombe dessus au bout d'un moment. On nous a donné… il y a un cadre réglementaire, il y a des outils à mettre en place… on peut se poser la question sur la pertinence de l'outil, sur l'éthique… l'évaluation interne il faut la faire, il faut la faire… autant essayer de la construire pour qu'elle nous serve. Plutôt que d'essayer de la combattre puis finalement être obligé, se servir d'un référentiel qui ne sera pas du tout adapté à notre service et du coup on aura tout perdu. Parce que quand même il y a un intérêt. Moi je vois… même si c'est un sacré boulot pour un petit service, l'évaluation interne ça permet de réinterroger le fonctionnement… ça permet de se réinterroger sur tous les points, ça permet de faire un balayage assez global du service… c'est vraiment intéressant. À condition de se l'approprier… donc on se l'approprie. Moi c'est ma politique… on s'approprie les choses et après voilà. Mais du coup, vous vous rendez compte, dans l'association je suis le premier (à faire l'évaluation) et je finirais, elle sera finie en juin 2012. Donc il me restera 2 ans, déjà pour mettre en place ce que l'on a défini comme procédure ou proposition d'amélioration et pour monter le cahier des charges de l'évaluation externe. Et je ne suis pas le seul. Donc vous voyez… si on va au bout de la logique réglementaire… fin 2014 il y aura de 5 à 10 000 établissements qui vont se retrouver sur le carreau. Pour certains

secteurs, ça ne va pas poser problème. Pour des secteurs qui intéresserons le lucratif, là il y a des soucis à se faire… parce que des secteurs qui intéresseront le lucratif il y en a… par exemple un SESSAD. On sera sur une logique où on peut très bien imaginer un service comme le notre, avec des pôles pluridisciplinaires… enseignants, éducateurs, psychiatres, psychologues, qui seront chargés d'accompagner des personnes qui auront les moyens de se payer ces services-là quoi. On ne sera pas dans une logique là pour le coup de soutien aux personnes plus défavorisées… mais regarder ce qui s'est passé dans le domaine hospitalier. L'hôpital se charge des prises en charge les plus lourdes en terme de coût, tout ce qui est je sais pas… greffe, etc. enfin des trucs… et les cliniques privées se sont appropriées tous les petits… les petites prises en charge qui permettent de dégager un certain bénéfice et puis voilà. Bon je sors un peu… je fais de la politique… pas de la politique politicienne… voilà, on est dans ce schéma-là.

OK. Pour les termes on a fait le tour. On va du coup aborder les outils. (Présentation du fonctionnement). Donc ce que l'on fait c'est que vous, vous me parlez des outils que vous jugez importants dans chacun des grands axes et après on reprendra ensemble la liste.

Donc le premier axe… économique/efficience

Alors qu'est ce que je me sers comme outil de gestion ? Déjà de façon réglementaire, je vous ai dit tout à l'heure le budget prévisionnel/compta administratif. Ça, c'est des incontournables. Le budget prévisionnel, fin octobre… octobre de l'année en cours et compte administratif fin avril. Je ne sais pas si c'est un outil de gestion, mais moi je me sers pas mal des ratios prismes.

Je ne connais pas.

Moi, je m'en sers parce que du coup ça me donne… je bosse aussi sur un projet de développement du service c'est peut être aussi pour ça. Mais pour moi c'est quelque chose…
Les indicateurs… oui… c'est tout ce qui est… ça apparaît également dans le budget prévisionnel et les rapports d'activités. Il y a les indicateurs relatifs à la fonction d'encadrement, il y a les indicateurs relatifs à l'immobilier, au temps actif mobilisable…

C'est fournit par qui ça ?

C'est la direction générale des affaires sanitaires, DGAS, c'est ce que l'on remplit chaque année, qu'on envoie obligatoirement à nos organismes de contrôle une fois par an.

Donc vous l'envoyez une fois par an ?

Oui. Vous avez déjà vu ces tableaux-là ?

Oui

C'est des cadres réglementaires… c'est des données brutes que l'on renseigne pour le calcul des indicateurs.

Donc ça, ça vous sert ?

Oui, oui je m'en sers, parce que forcement que ça me donne un ordre d'idée… je cherche les ratios prismes… voilà… étude réalisée à partir de l'exploitation… alors c'est édité par la CRAMIF, mais il y a le CNSA qui en édite. PRISME c'est Production d'Information Synthétisée Médico-sociale. Moi ça me sert énormément parce que c'est les évolutions des ratios régionaux et comparaisons avec les moyennes nationales. Donc c'est dans le secteur, le coût à la place, le taux d'occupation, c'est le ratio d'encadrement… alors ça c'est dans l'Ile-de-France, mais il y a l'Essonne. Donc effectivement c'est des ratios qui me donnent des ordres d'idées de comparaison pour le coût, de ce que je peux demander, de ce qui… si je prends l'Essonne… moi je calcule mes propres indicateurs, je sais que dans l'Essonne, ben voilà… « Établissement et service pour Enfant » ça me concerne, je sais que j'ai des ratios qui sont pour les SESSADs « SESSAD toutes déficiences confondues », j'ai un ratio d'encadrement qui se situe à 0,32 dans l'Essonne, j'ai une répartition des charges qui est de 5 % pour le groupe 1, 79 % pour le groupe 2 et 15 % pour le groupe 3. Les frais de transport 1,7 % et un coût à la place qui est de 20 914. Ça, je sais que c'est un élément de comparaison que je peux avoir et que je mettrais en avant dans mes demandes d'appel à projets, dans mes demandes d'augmentation de capacité d'accueil. Pour savoir déjà où je me situe, par exemple je sais où je me situe en terme d'encadrement, de coût à la place et de voir comment on peut arriver à moduler et à mettre en place un projet d'extension qui tiendra la route et qui ne sera pas complètement aberrante. Donc c'est vrai que je m'en sers. Ce qui est aussi donné par le CNSA, qui me permet aussi d'avoir des éléments de comparaison. Ça, c'est des outils de gestion pour moi.

(cherche un exemple)

Je peux aussi utiliser des dossiers de demande d'aide à l'investissement par le CNSA…

Alors pour en revenir aux taux… comment je les applique… quand je présente un projet d'accompagnement de la capacité d'accueil, je repars du cadre réglementaire, je reprends la demande qui s'appuie sur les facteurs… « Taux d'occupation, nombre de dossiers en attente, évolution sociétale »… donc j'ai des demandes sur des facteurs factuels et sur du financier aussi, donc le coût additionnel de l'augmentation toujours en parallèle avec le projet de service. Avec des comparatifs

sur le taux d'occupation sur les 5 dernières années. L'histoire du service, le récapitulatif des dossiers qui sont les dossiers en attente, avec les causes, le handicap identifié… l'évolution sociétale… pourquoi… tout ce qui est les facteurs financiers, donc budget prévisionnel qui va être en année pleine, les budgets du groupe 2, parce que c'est toujours le groupe le plus important… Je m'excuse je vous montre mon brouillon, mais voilà, ça donne une idée, l'explication du groupe 2, le taux d'encadrement qui ressort là. Et le taux d'encadrement par rapport à quoi, ben par rapport à la moyenne, d'abord départementale et après régionale. Donc en fait c'est pour ça que ça peut me servir… c'est un outil qui pour moi me sert pour impulser les projets. Pas que ça, mais ça en fait partie.

Quand vous dites, « pas que ça », les autres usages c'est quoi ?

Les usages ça va être aussi pour le coup, une transmission au niveau de l'équipe. C'est-à-dire que moi je pars du principe que j'essaye d'avoir, non pas une transparence, parce que je ne suis pas toujours transparent, mais de la lisibilité… en tout cas j'essaye d'être le plus lisible possible, donc c'est aussi important de dire à une équipe qui peut être un peu dans la plainte de façon récurrente, « attention vous êtes en SESSAD, il y a ce taux d'encadrement ici, il y a le taux d'encadrement X ailleurs ». C'est aussi une réalité. « Vous vous plaignez de moyens, on a ces moyens-là, il y a ça ailleurs »… alors voilà ça sert aussi comme outil de gestion, ça sert aussi comme outil de management… parce que c'est une réalité, c'est des éléments objectifs… On peut toujours demander plus, mais il faut savoir aussi que des fois il y a des réalités. Le taux d'encadrement c'est quelque chose qui parle généralement. Quand on dit que le cadre réglementaire il est défini dans l'école d'action sociale et des familles, il est en gros d'un éducateur pour 15 jeunes accompagnés maximum… voilà… ici on est à un pour cinq… voilà… ça fait partie d'une réalité à connaître. Ce n'est pas pour autant qu'il faut tomber à un pour quinze. Ce n'est pas ce que j'ai dit. Il faut être réaliste.
Donc ça, ça fait partie des outils de gestion. Après il y a tout ce qui est statistiques qui est dans le logiciel BDMS.

Qu'est-ce que vous avez en gros comme stats qui ressort dedans ?

Je vais vous montrer.
Alors c'est un outil de gestion qui est important parce que c'est un outil de facturation aussi. Je ne sais pas si vous savez, mais nous on est à la « dotation globale », on n'est pas au « prix de journée ». On a un outil qui est… on va dire on coche les actes de chaque journée. C'est à dire on a une enveloppe globale en fonction d'un nombre d'actes ou d'un volume d'actes que l'on réalise. C'est à dire en gros, on va faire une moyenne, on a trois séances, trois actes par semaine et par jeunes. Mais par contre on a des comptes à rendre à la CPAM, ce qui est normal, enfin, on n'a même pas des comptes à rendre, on envoie une facturation à la CPAM tous les trimestres. En fin de trimestre si vous voulez, ce logiciel

permet d'envoyer le nombre d'actes réalisés. Alors il y a une saisie sur ordinateur, mais qui se fait à partir d'une saisie papier. C'est-à-dire qu'ici, chaque semaine, l'ensemble du personnel à une saisie papier du nombre d'actes faits auprès des jeunes.

D'accord, donc c'est saisi, visualisable dans l'application, et vous est-ce que c'est quelque chose que vous regardez ou pas ?

Oui. Alors moi je vise tous les actes chaque semaine. Parce que si vous voulez moi je fais attention à l'activité. Ca me permet moi aussi de réajuster à des moments. Si je vois qu'il y a… je ne sais pas… on a été à un moment donné… au lendemain de la crise il y a eu un problème de sous activité. On avait peu d'activité par rapport à notre agrément, donc ça permet d'en reparler avec l'équipe. Donc là on va dire que je le vise de façon un peu rapide, parce qu'il y a une activité qui correspond à l'agrément. Mais ça me donne une idée de voir un petit peu… je vais vous montrer le support papier.

Il y a une fiche papier, par jeune voyez, et il y a le nom des professionnels. Et il y a aussi la façon dont ils sont dispensés (les soins), c'est-à-dire à l'intérieur, à l'extérieur, au domicile, à l'individuel, en groupe ou sans le jeune. Donc ça s'est coché et après ressaisi à l'informatique. Et après moi je vise. Je vise à chaque fois, chaque semaine et chaque fin de trimestre la facturation part. Et ça permet d'avoir un suivi de l'activité vraiment très précis pour le coup et aussi de pouvoir étudier… moi je m'en sers pour établir des documents qui eux aussi sont très intéressants pour moi et pour l'équipe et que je transmets aux ARS, c'est-à-dire des documents de… par exemple dans le dernier rapport d'activité 2010, en annexe… ça me permet d'établir les documents qui sont ceux-là. C'est-à-dire le tableau de suivi des usagers. Donc sur… même depuis 98. Il y a une durée de prise en charge en années : les années, la situation à l'arrivée en gros, la date de naissance, l'âge, le sexe, la date d'entrée, l'état de présence, le nombre de prises en charge, la durée moyenne de prise en charge et à la sortie l'orientation. Donc, ça c'est un tableau qui est un exemple parmi tant d'autres… ce n'est pas un tableau qui est très très clair d'ailleurs, mais c'est un outil que pour le coup j'ai construit. Ça me permet également d'avoir ça aussi. C'est-à-dire que vous avez les actes réalisés sur les cinq derniers exercices, c'est-à-dire les séances qui ont été réalisées… donc là vous voyez on est en sous-activité. Parce qu'on a une activité d'agrément de 89 % en comptant le taux d'absence. Donc vous voyez on est monté (les chiffres sur une période de 5 ans passent de 64 % à plus de 99 %)… là c'est aussi une stratégie de gestion. C'est-à-dire montrer aussi aux ARS qu'à un moment donné on a été en difficulté, ils nous ont soutenus, ils ne nous ont pas laissé tomber pour le coup… parce qu'à un moment donné se poser la question de la fermeture du service. Donc le but c'était aussi de montrer que de notre coté on faisait également un effort du côté de l'accompagnement et de faire en sorte qu'on soit plutôt en sur activité. Même si ce n'est pas une logique que je tiendrais sur le long terme. Donc c'est passé de 64 % de taux d'activité à 99 % de taux d'activité, même des fois à 113 maintenant…

Après vous avez le type d'actes réalisés. Donc il y a une logique par pôles, par éducation spécialisée, éducation technique, soin psychique, actes pédagogiques… donc ça donne une idée si vous voulez. Après voilà, les chiffres… c'est que des chiffres… mais c'est un outil de gestion.

Donc ça, c'est quelque chose que vous faites tout les combien de temps ?

Je le fais une fois par an au niveau du rapport d'activité. Ça donne des indicateurs. Voyez dossier en attente… c'est ce que je transmets aux DDASS et aux ARS…

Mais vous ne le faites pas sans le transmettre, de façon plus régulière dans l'année ?

Non, je le fais une fois par an. Il n'y a pas d'utilité à ce que je le fasse plus. Si je le suis moi, tous les trimestres en faisant la facturation, mais après, si je voyais un grand écart… je ne le fais pas forcément… donc voilà, tout ça, c'est des outils qui permettent à un moment donné d'avoir une photographie précise de l'activité du service, etc.

Donc pour reprendre ma liste…

La comptabilité générale, bilan, outil comptable… c'est géré ici ou au sein de l'association ?

On a une centralisation de la comptabilité.

D'accord.

Je travaille avec la comptable. La comptabilité est gérée au niveau du siège, donc moi je travaille en relation directe avec la comptable.

Vous avez un logiciel qui vous permet de visualiser vos états, les comptes ?

On se transmet par mail. On fonctionne par mail. On visualise les états des comptes chaque mois.

C'est une pratique que vous avez ?

Oui.

Dans quel cadre vous mobilisez ces outils ?

Ben quand je vois qu'il y a un dépassement sur certains postes qui me paraissent problématiques ou en tout cas qui m'interrogent je fais part au niveau de l'équipe. On est pas… je peux avoir des retours vers l'équipe par rapport à une dépense qui apparait… qui ne me semble pas justifiée, ou alors au contraire un poste qui n'est pas ou peu utilisé. Mais voilà… ce n'est pas régulier.

D'accord.

Actuellement vous n'êtes pas encore en CPOM ?

Non

Donc c'est vous qui faites votre budget chaque année ?

Oui

Donc, c'est vous qui le faites et après vous transmettez à l'association ?

Toute la partie gestion, que ce soit le budget, que ce soit le compte administratif, tout ce qui est gestion, c'est le directeur qui a la délégation. Il transmet au conseil d'administration. Le conseil d'administration… on passe devant le conseil d'administration deux fois par an et on défend notre budget et notre compte administratif, et on envoie aux organismes de contrôle, aux ARS. Donc… euh… après validation du conseil d'administration. Donc on a deux grandes messes on va dire. On passe là pour le coup avec un conseil d'administration qui est très précis, qui nous demande pas mal de choses, avec un échange aussi. Et voilà, on défend notre budget, on défend nos orientations.

Le budget, vous vous en servez… vous revenez régulièrement dessus pendant l'année, ou une fois qu'il est fait finalement…

Oh, vous savez on est un petit service… j'y reviens régulièrement… c'est des documents que j'ai souvent… c'est même plus que sur l'année. Généralement je fonctionne sur trois ans. J'ai mon rapport d'activité de l'année N-1, mon budget de l'année N et… parce que tout est lié si vous voulez. Moi là, j'ai pas encore mon budget. (On est au mois de juillet). Je n'ai pas eu la réponse encore. Donc en fait en gros, je travaille, on ne travaille pas à vue, ce n'est pas ça, parce qu'on est en dotation globale, c'est un peu moins problématique que pour les établissements qui sont au prix de journée… nous on est un peu moins inquiets. Mais ce que je veux dire, c'est que je n'ai pas de réponse sur mes demandes du budget 2010. Donc voilà.
On est toujours en décalage.

D'accord. Vous m'avez parlé tout à l'heure du prix au coût de journée. Est-ce que vous avez des outils comme ça plus orientés « coûts » ? Ou ça se limite au coût à la place ?

Non, ben ce n'est pas compliqué, on prend les charges que l'on divise par le nombre de jeunes que l'on accompagne. Donc…

Il n'y a pas des choses qui vont plus loin que ça ?

Non. On est un petit service. Je pense que ça serait utilisé ce genre d'outil sur une logique associative. Parce qu'il y a plusieurs établissements et services, j'allais dire, on a chaque fois les notions de coûts qui apparaissent. Ça pourrait être intéressant à rajouter dans notre planning des documents et informations gestion/comptables à transmettre.

Mais par exemple dans votre fonctionnement, vous avez plutôt un fonctionnement où vous vous déplacez chez le jeune ou vous allez à l'extérieur ?

Oui, ça nous arrive

Là-dessus vous avez peut-être des problématiques de coût d'essence ou ce genre de chose. Alors est-ce que vous suivez ça ?

Oui, dans le logiciel il y a le nombre de kilomètres. Après on a aussi dans le budget et dans la réalité je sais combien il y a de dépense énergétique. Il y a des incidences suivant les années. L'an dernier ça a été une incidence assez forte quand il y a eu l'augmentation du prix du pétrole. Oui, oui c'est quelque chose de suivi. Maintenant on n'est pas maître.

Oui oui, mais est-ce que c'est des critères qui peuvent rentrer en compte par exemple quand vous avez des dossiers en attente ? Si la personne est trop éloignée…

Moi je refuse.

Vous refusez ? De le prendre en compte ?

Oui, de le prendre en compte. C'est là où je dis que pour le coup on a une obligation de gestion rigoureuse, mais pas forcément de rentabilité. Je ne sais pas jusqu'à quand on va pouvoir tenir ça. Mais voilà, on ne va pas prendre un jeune parce qu'il est à 60 kilomètres et que du coup, il nous couterait plus cher qu'un jeune qui est à côté. Mais ça aussi, ce que vous dites c'est une réalité, c'est vrai que… voyez on parlait de convergence tarifaire… moi je ne sais pas, honnêtement je suis

incapable de vous dire aujourd'hui comment je vais faire pour être en 2016 à 20 000 euros à la place. Pour la première fois depuis que je travaille, le directeur, qui est maintenant le directeur régional des ARS a parlé de se poser la question sur les effectifs. C'est la première fois que j'entends ce discours-là. Ben ça a le mérite d'être clair, mais ça veut dire se poser la question aussi sur les effectifs : non remplacement de départ à la retraite, licenciement économique s'il le faut… on n'a pas trente-six leviers…. Dans un budget associatif on… ce que l'on disait tout à l'heure…. 80 % c'est le groupe 2. Donc si l'on veut arriver à réduire. Alors on a deux choses, moi c'est facile je viens de le voir par rapport à ce que je vous dis. J'ai deux projets en cours une augmentation de 5 places et une création d'un autre SESSAD de 20 places. Sur ces deux logiques, si je veux être au coût à la place, soit je fais attention au taux d'encadrement, soit j'augmente en terme de jeune…

Oui, c'est la même chose.

OK. Donc au niveau de l'analyse des dépenses, est-ce que vous avez des choses ?

Ben oui, regardez, on à des comptes à rendre. Ça c'est les documents… planning des documents et informations comptables à transmettre au siège. Ça, c'est ce que nous demande la direction générale en terme de gestion et comptabilité. Donc voilà, ça va être le bordereau Dailly, le compte d'exploitation, le budget prévisionnel, le compte administratif, le bilan social… après ça c'est pour les ESAT, transmission des comptes de liaison. Parce qu'on a des comptes de liaison inter-établissement. Par exemple la comptable elle est mutualisée. Le tableau de bord, comparaison des comptes administratifs H.T… tableau du suivi du personnel… donc vous voyez ça c'est quelque chose qui est un suivi relativement précis de la gestion de nos établissements et services. Mais on a un directeur général qui nous demande pas mal de chose au niveau de la gestion. Mais il a raison. Quand on parle là pour le coup de rigueur, d'efficience…

D'accord, là c'est tout ce que vous demande l'association. Il n'y a rien de plus, rien de moins ?

Ah, moi il y a des choses que je fais en plus parce que… je vous dis, il y a des tableaux que ne me demande pas l'association. Tous les tableaux que je vous ai montrés ce n'est pas l'asso qui me les demande.

Ouais.

Non, parce que ça (le tableau des outils/informations à fournir) c'est général. J'allais dire, vous voyez, moi je l'ai affiché, mais c'est surtout… je vois avec la comptable. Ça s'est transmis, alors elle nous le transmet à nous, mais c'est la comptable qui s'en occupe. C'est la centralisation. Moi après tout ce qui est commun au service, c'est moi qui le fait. Enfin, qui est plutôt, enfin entre guillemets qui n'est pas

d'ordre général, mais qui est interne au fonctionnement du service, comme les tableaux de comparaison, etc., le coût à la place, tout ça… vous voyez le coût de la place il apparait pas là. Taux d'encadrement du service... tout ça, c'est moi qui le fais. C'est pour ça que je vous dis que votre outil il serait intéressant, de coût à la place, d'avoir un logiciel qui calcul le coût à la place. Je pense que niveau associatif, je pense qu'il serait intéressant d'avoir ça pour suivre un peu l'évolution. Parce que c'est quand même un peu fluctuant selon le nombre de jeunes que l'on accompagne, suivant les personnes… suivant le GVT, c'est vrai que voilà… on a un effet… là aussi on a une pression. Voyez on parle de ça, mais le Glissement Vieillesse Technicité, on a une pression forte de la part des organismes de contrôle qui est de remplacer les personnes qui partent à la retraite par des personnes qui débutent dans la profession. Après il y a des choix à faire. Là on a des choix de direction à faire. Moi j'ai eu des choix des fois qui allaient dans le sens de la direction générale et d'autre fois ou j'ai défendu des choix inverses. C'est-à-dire que pour le coup, j'embauche un psychologue qui a 20 ans d'ancienneté. Alors que la psychologue qui est partie était en début de carrière. À moi, là pour le coup de construire mes tableaux et de l'argumenter auprès de la direction générale. Parce qu'on a des comptes à rendre à notre direction générale. Après c'est avalisé pas avalisé, mais en tout cas à moi de montrer les tableaux des incidences financières, des comparaisons de coûts entre deux personnes en fonction similaire, c'est à moi de le faire.

Je reviens sur votre tableau des demandes de l'association, est-ce que vous avez le même, ou sinon est-ce que vous êtes capable de me dire les demandes des tutelles ?

Alors il y a des demandes qui viennent des tutelles, là qui sont inscrites dans le tableau. Quand vous regardez budget prévisionnel, compte administratif… là par exemple le budget prévisionnel et le compte administratif ont été inscrits dans ce tableau-là, mais ça c'est des choses que l'on transmet aux tutelles, enfin aux organismes de contrôle. Faites attention, ce n'est pas encore nos organismes de tutelle. Je vous dis pas encore, parce que c'est étonnant (…), aussi sémantiquement c'est assez intéressant. On a eu appelé l'État, organisme de tutelle alors qu'on n'était pas sous tutelle. Alors il y a eu toute une montée, une levée pour qu'elles s'appellent organismes de contrôle… parce qu'elles n'étaient pas… ce n'était pas nos tutelles, mais par contre, elles avaient une vocation à nous contrôler au niveau de notre fonctionnement. Et maintenant, c'est des organismes de contrôle qui, dans les faits, deviennent de plus en plus des organismes de tutelle. On a de moins en moins de marge de manœuvre. Donc concrètement, ils s'appellent, on les appelle organismes de contrôle.

Vous les appelez organismes de contrôle ?

Ah oui, moi je refuse de les appeler les organismes de tutelle. Non parce que si on commence pour le coup à généraliser ce terme… si c'est nos tutelles ils vont nous imposer des choses qu'ils n'ont pas à

nous imposer. Moi je regrette… mais après on a un choix à faire au niveau du fonctionnement. On est un secteur associatif privé. Donc, ils ont effectivement un contrôle à avoir, maintenant on a aussi des décisions à prendre et qui des fois vont à leur encontre. Le jour où ça sera nos tutelles, ils nous diront « non ».

Du coup ça veut dire que l'association… par exemple on fait une demande à l'association, donc les organismes de contrôle font une demande à l'association et l'association vous met…

Ouais, enfin en même temps… vous savez… dans les faits c'est beaucoup plus simple que ça. On sait ce que l'on a faire… il n'y a pas beaucoup d'outils qui… je suis en train de regarder. Pour le secteur médico-social enfance, on a trois outils qui sont demandés : le budget prévisionnel, et encore si on n'est pas en CPOM, parce que si on est en CPOM on a plus à les envoyer aux ARS. Le compte administratif et rapport d'activité et les indicateurs. Voilà les choses qui vraiment partent aux ARS.

Tout ça, c'est une fois par an ? Les indicateurs plus souvent peut-être ?

Non, une fois par an. Tout ça, c'est une fois par an. Je peux même vous donner les dates parce que celles-là on les connaît par cœur. Fin octobre pour le budget prévisionnel et fin avril pour le rapport d'activité/compte administratif. C'est les deux gros morceaux. Alors après on transmet des documents qui ne sont pas des documents de gestion pure, mais… alors on transmet pour lecture le projet de service, pour lecture, donc là aussi ce ne sont pas nos tutelles, par contre on a le règlement de fonctionnement et le livret d'accueil qui peuvent être eux validés par les tutelles.
(…)

Les indicateurs que vous demande l'ARS et que vous remplissez, est-ce que ça a un usage ?

Moi ce que je remplis… ah ben pour le coup on n'a pas le choix. C'est-à-dire qu'établissement ou service on remplit… vous voyez, l'âge, la catégorie, le sexe, la durée moyenne du séjour de prise en charge, mais ça me gêne plus… c'est-à-dire répartition des populations en fonction des déficiences primaires dans les établissements pour enfants handicapés. Donc là par exemple, le médecin psychiatre, par rapport à un tableau qui est donné, à des références, on est dans des cases.

Du coup ça, vous le transmettez, et est-ce que vous en avez un usage en interne ?

Ah non… on râle avec le médecin psychiatre lorsqu'il faut qu'on le remplisse. Parce qu'il y a tout un explicatif sur les indicateurs parce qu'ils ont quand même trouvé… parce que comme ce n'était pas forcément des choses qu'ils… ils nous ont donné une grille de pratique. Donc vous avez le sommaire, avec répartition des populations par classes d'âge, par sexe, par moyenne, indicateur de qualification,

de vieillesse technicité, le coût de la structure, répartition des populations. Donc quand vous regardez ça, vous avez des indicateurs dans ce guide, donc tous ceux qui sont applicables à l'ensemble des établissements. Ceux qui sont applicables aux IME, IEM, aux ITEP, aux SESSAD, aux MAS… et donc à partir de là vous calculez, c'est ce qui permet de faire vos calculs… mais jusque-là, on va dire, même si on trouverait à redire, bon on ne râle pas trop. Mais quand on arrive à cette… quand on vient de la clinique, quand on est clinicien… quand on arrive à la partie… (…) donc là on vous explique en gros, la nomenclature des déficiences principales. Donc la déficience principale, la déficience intellectuelle, donc on vous explique ce que c'est un retard mental profond sévère, un retard mental moyen, un retard mental léger, la déficience du psychisme, etc. et ça donc vous le classez par rapport à une case. Donc il est bien entendu que si vous n'arrivez pas à rentrer quelqu'un dans une case, ben ça, ça vous oblige à le mettre quand même dans la case. Forcément, il n'y a pas 36 cases… vous avez 15 jeunes, il faut que ça corresponde à la fin aux 15 que vous accompagnez. Si vous en avez un qui présente également une déficience intellectuelle, mais qui a aussi des troubles psycho-pato tels que des difficultés de communication, etc., ben vous arrivez à faire des choix. C'est-à-dire que vous allez le mettre dans une case plutôt qu'une autre. C'est-à-dire que l'on est train de classifier toutes les personnes que l'on accompagne. Et en fonction, parce que quand même on les envoie à nos organismes de contrôle… alors c'est bien pour qu'à un moment donné ils s'en servent d'un point de vue gestion.

D'accord.
On va continuer sur ma liste d'outil. Est-ce que vous avez un outil pour suivre vos investissements ?

Oui oui, on a un plan pluriannuel d'investissement (PPI), que l'on est obligé de donner pour le coup, de transmettre à la direction générale et qui le transmet aussi aux organismes de contrôle.

D'accord. C'est quelque chose que vous suivez ou pas ?

Oui.

Parce que déjà, ça nous permet d'avoir une politique d'investissement. On le fait sur 5 ans et on essaye de le suivre.

D'accord, et vous le suivez à quel rythme ?

Ben c'est-à-dire qu'on établit… ben comme chaque année, c'est-à-dire qu'on établit… enfin… dans chaque exercice budgétaire on a les, on a ce que l'on appelle les perspectives d'investissements

programmés, les sections d'investissement, les amortissements réalisés, etc. Ça permet aussi de renouveler et d'avoir un suivi, tout ce qui va être mobilier, immobilier, les véhicules, les travaux.

Si vous deviez donner une fréquence de suivi ?

Ben 2 , 3 fois par an on va dire.

D'accord. Donc vous êtes financé à 100 % par la CPAM

Oui

Donc tout à l'heure on a dit que vous aviez une dotation globale, mais que vous deviez être dans une fourchette de forfait…

On a une dotation globale, on est agréé pour 15 jeunes et on a 89 % de taux d'activité. On est agréé pour 89 %.

Donc ça vous m'avez dit que les activités vous les suivez chaque semaine…

Enfin chaque semaine, je les suis régulièrement. Je les suis au moins tous les trimestres.
(…)

Tout à l'heure on a abordé le rapport d'activité, donc ça, c'est une fois par an que vous le faites ?

Oui

Vous le faites par ce qu'on vous le demande ou parce que vous en avez une utilité ?

Ha moi là c'est un outil politique et stratégique, pour le coup même encore plus que le budget prévisionnel. Le budget prévisionnel ça rentre dans les obligations j'allais dire… bon vous faites un budget… on prévoit ce que l'on va dépenser… quelques grandes orientations, on essaye d'anticiper les choses. Par contre, le rapport d'activité, pour le coup c'est une photographie de l'année passée, écoulée avec un rappel des orientations… moi j'ai toute une partie très très importante sur la politique du service. J'allais dire presque plus importante que le compte administratif en lui-même.
Quand je vous dis un outil stratégique, c'est que ça me permet d'appuyer sur certaines choses puis de le reprendre aussi en équipe. Donc voilà, la volonté elle apparaît dans le rapport d'activité.

L'outil d'après, le document unique, vous avez ça ?

Oui, document unique et fiche d'entreprise. Le document unique il est là, il est simple, évaluation des risques pour la santé et la sécurité.

C'est quelque chose qui vous sert ?

Pfff… me gonfle. Ça vous voyez c'est le type même de truc qui est chronophage et qui m'emmerde. Mais en même temps c'est bien de se poser la question des risques par unité de travail, sauf que ça demande un boulot monstre. Et la fiche d'entreprise c'est un peu pareil, mais c'est fait en collaboration avec la médecine générale du travail.

Vous l'utilisez ça ?

Non, je ne l'utilise pas… ça a permis de mettre en place une trousse de secours, de faire un tour des points à améliorer… mais c'est ce que je vous disais tout à l'heure. C'est significatif du boulot de plus en plus administratif chronophage des directeurs. Le boulot qu'il y a, à un moment donné… avant le directeur il était du terrain et tout le travail qui était… le travail clinique, il y en a de moins en moins. Moi dans un petit service je ne vois pas les jeunes tous les jours. Il y a des fois je suis toute la journée dans mon bureau.

OK. Est-ce que vous avez des procédures internes ?

Y en a des procédures. On a un directeur général… on a des procédures sur le recrutement, on a des fiches de procédure sur la mise en place des contrats aidés.

Ça a été fait en interne ?

Non, ça vient de la direction générale. Moi j'en ai fait en interne. Il y en a qui viennent de la direction générale, il y en a on s'en sert d'autre on s'en sert moins. La procédure de recrutement si, parce que c'est vrai qu'il y a des étapes que l'on doit respecter. On a une délégation totale sur le recrutement mis à part les cadres où on recrute, on donne avis à la direction générale, mais c'est la direction générale qui a un pouvoir décisionnaire sur le recrutement des cadres. Ça, c'est la théorie. En pratique… j'ai embauché à la fois le médecin psychiatre et le psychologue, je n'ai jamais eu de réserve. Ça c'est de la procédure associative, c'est la direction générale qui à un moment donné a décidé…

Et vous dans quel cadre vous avez été amené à développer vos procédures en interne ?

Moi j'ai fait des procédures internes… je n'en ai pas fait 36 000 milles. J'en ai fait 6 sur des outils de gestion. Je vais vous le donner, c'est dans le classeur de procédure. Alors il y a un classeur de procédure qui est mis à la disposition de l'équipe. Donc où il y a par exemple le décompte d'heure. Deux fois par an pour voir où en est le personnel au niveau des heures. Ça, c'est vraiment tout simple. Les demandes de reçu, le prêt matériel… c'est des procédures simples, mais qui nous servent tous les jours (aux salariés).

Est-ce que vous avez des outils de type zone de chalandise/cartographie ?

On a dans le projet de service, on a défini une zone d'intervention qui correspond au nord-est Essonne, mais on en tient pas forcement compte.

Pourquoi ?

Ben là, pour le coup c'est dans un souci de qualité de prise en charge et pas dans un souci de gestion. C'est à dire que si on a un maximum de jeunes qui viennent du sud du département et que l'on doit passer, deux heures dans les transports… même si le transport… c'est quand même le personnel qui se charge des accompagnements et des retours, même si le transport fait partie du travail éducatif, il y a mieux à faire. On ne va pas mettre un temps de transport qui va être complètement incohérent avec la prise en charge. Donc on en tient compte dans cet équilibre-là. Maintenant on peut très bien accueillir des jeunes qui vont venir du sud du département, mais qui seront autonomes. Qui se déplaceront seuls, ça sera différent. Mais c'est vrai que c'est difficile quand même. On est en région parisienne, on est en Ile-de-France, des fois vous allez chercher des jeunes qui sont à 10 kilomètres et vous mettez 2 heures pour y aller. Entre l'aller et le retour. On doit en tenir compte, mais pas dans un souci d'économie. Alors dans un souci d'économie, c'est là où on peut parler d'efficience de la dépense, là c'est mon boulot en tant que directeur, tous nos véhicules sont GPL – Essence. Là oui, parce que pour le coup c'est… là ça veut dire aussi qu'on prend en compte ces déplacements et que l'on essaye d'économiser les coûts. Alors c'est plutôt dans la politique d'investissement. On a des véhicules qui marchent au GPL et moi je demande aux personnes, là aussi on est aussi pour le coup dans une logique d'interpellation de l'équipe, tous les pleins se fassent par exemple au GPL dans les procédures internes de gestion je vise toutes les dépenses. Ça me donne un moyen d'avoir un suivi de la dépense. (…) Ça pour moi c'est un travail de directeur, c'est-à-dire que je suis responsable et garant d'une bonne gestion. Et ça, c'est normal, ça ne me choque pas du tout. Au contraire, je trouve que notre secteur pendant de longues années a dérivé là-dessus. On avait… vous savez… la politique avant c'était on dépensait et on demandait l'avis après aux ARS, ce n'est pas étonnant après qu'on ait un retour de bâton. Voilà, il y a avait des dépenses qui étaient faites… c'était faramineux. On a quand même… on a une obligation d'avoir une gestion rigoureuse, de rendre des comptes, on est

gestionnaire d'argent public, ce n'est pas nos enveloppes, on n'est pas sur des fonds propres. On est dans l'associatif. Donc on a une obligation de rendre des comptes par rapport à cet argent public. Moi ce que je dis toujours à l'équipe c'est « un euro dépensé c'est un euro de justifié ». Quoi qu'il en soit.

D'accord. Est-ce que vous avez des fiches de postes ?

Non, je n'ai pas voulu en faire.

Pourquoi ?

Pfff… pourquoi… c'est posé la question du projet de service… Quand j'ai rédigé le projet de service avec l'équipe, je me suis posé la question de rédiger des fiches de postes et je n'ai pas voulu les faire même si j'ai un peu évolué maintenant dans ma réflexion parce que pour moi une fiche de poste ça fige trop. On est trop formaté. Ou alors il faudrait qu'on me donne une fiche de poste évolutive… enfin des outils qui soient plus adaptés à notre secteur. Faire une fiche de poste d'un éducateur c'est compliqué. Il y a des choses que l'on peut fixer sur un poste, d'autres choses qui sont plus difficiles. Maintenant, là où j'ai évolué dans la réflexion c'est que ça peut être intéressant aussi. Mais j'aimerais bien que l'on me donne… là pour le coup j'aurais besoin d'avoir des conseils… je n'ai pas l'habitude de fonctionner avec des fiches de poste, dans l'association il n'y a pas de fiche de poste.

(…)

Le projet de service c'était du coup un outil de management, je veux dire, dans le sens où il a permis de définir la valeur, développer les valeurs du service, les ressources à mettre en œuvre, les moyens, etc. Et du coup ça a été un outil aussi opposable entre guillemets, à l'équipe.

OK. Tout à l'heure on a abordé les indicateurs. Vous m'avez dit que vous étiez amené à vous comparer avec d'autres structures, en tout cas des moyennes régionales ou départementales. Dans quel cadre vous faites ça ? C'est fréquent ?

Régulièrement. On a des rencontres inter-SESSAD entre directeurs, entre équipes, il y a pas mal d'échanges inter-SESSAD. Ce n'est pas pour rien qu'il y a eu une recommandation des bonnes pratiques professionnelles. Parce que des SESSAD, vous en avez 10, il y a des 10 façons de fonctionner. Donc, c'est aussi utile pour nous au quotidien, d'aller voir ailleurs, comment on travaille, etc. Quels sont les socles communs, la notion du domicile, voilà, de l'accompagnement individuel. Tout cela c'est complexe. Si, si c'est quelque chose qui est fait régulièrement. Alors pas forcement indicateur chiffré.
(…)

D'accord. On a rapidement abordé le suivi des dépenses tout à l'heure, donc c'est quelque chose que vous faites ?

Oui. Forcément. Moi ma préoccupation elle va porter essentiellement au niveau du groupe 1 sur les charges incompressibles. C'est vrai que pour le coup moi je vais le défendre auprès des ARS. C'est-à-dire que ce soit l'eau, l'électricité, le gaz, le pétrole, enfin tout ça. Tout ce que l'on appelle les charges incontournables et incompressibles, oui je vais avoir un œil dessus pour dire aussi « donnez-nous un budget, en adéquation avec ces dépenses-là ». Quand on nous donne des orientations budgétaires actuelles… la campagne budgétaire 2011 où on nous annonce 1,62 % d'augmentation on ne tient pas compte de tout ça. On nous demande à la fois d'être efficient et en plus on ne tient pas compte d'une réalité, une réalité qui elle est bien là. Quand on nous dit 0,75 % d'augmentation sur le groupe 2, on ne tient pas compte du GVT. Alors qu'est ce que vous voulez faire ? On peut être super gestionnaire… mais… donc oui c'est une préoccupation. Ça ne peut pas être autrement. Après je n'en fais pas non plus une affaire d'État, mais je suis vigilant.

Du coup vous pointer ça régulièrement ?

Je pointe tout régulièrement.
(…)

OK, on va passer sur la partie des outils qui concernent plus particulièrement les personnes accueillies. Est-ce que vous avez des outils qui vous permettent d'évaluer la qualité des prestations qui sont fournies ?

Alors ça, c'est pour les jeunes et ça, c'est pour les familles (questionnaire + résultat de questionnaire). Avec les smileys c'est pour les jeunes. Mais attendez, je fais le malin, mais c'est parce qu'on est sur l'évaluation interne.

C'est dans le cadre de l'évaluation interne ?

Oui

C'est demandé ?

Non, ce n'est pas demandé. Mais c'est pour ça que je vous dis que l'évaluation interne il est intéressant de l'anticiper pour faire son référentiel, pour construire ses outils. C'est là qu'elle est intéressante. C'est de pouvoir dire à travers l'évaluation interne on a décidé en équipe que ça nous

semblait intéressant de faire un questionnaire à l'usage des familles, un questionnaire à l'usage des jeunes. Ça permet d'avoir un retour sur, « qu'est ce qu'ils vivaient au quotidien du service ». C'est là où c'est intéressant. Bien sûr que ce n'est pas demandé. Mais par contre ça nous a permis de faire ça. C'est pour ça que si vous voulez c'est intéressant je trouve. Tous les outils pour moi sont intéressants, tout ce que qui peut paraître même le plus aberrant est intéressant à condition qu'on se l'approprie, à condition qu'on en fasse quelque chose. Voyez, par rapport à l'évaluation interne, il y a deux choses. Il y a l'évaluation clinique en institution et puis il y a l'évaluation interne telle qu'elle est demandée. Après nous on a essayé de construire un référentiel d'évaluation qui tient compte du service. Donc quand vous prenez le référentiel d'évaluation du service, du SESSAD tel qu'il a été conçu, parce que maintenant il a été mis en place, on y travaille dessus. Il y a 37 items, mais qui nous appartiennent. C'est-à-dire que la place des personnes accompagnées de leurs familles au sein du service. Donc là-dessus on a défini ce que l'on voulait avec tous les items… la place des personnes accompagnées au sein du service, la sécurité des personnes accueillies et la gestion des risques…

Donc ça, c'est vous qui l'avez construit ?

À nous on l'a construit avec une personne extérieure qui est un techné-conseil. Donc on a construit notre référentiel d'évaluation. Il nous appartient.

D'accord. Il est assez « dense »…

Ah oui par contre… c'est une usine à gaz vous avez raison. Mais en même temps ça permet de… c'est là où je vous dis que c'est intéressant parce que ça permet de faire un balayage global du service… il y a tout, donc on se pose des questions sur tout. Mais bon si vous voulez on est arrivé à la page 10, ce qui est déjà pas mal. Mais à chaque fois il y a des discussions. (…) c'est un boulot assez important, j'allais dire titanesque, oui ce n'est pas trop loin. Alors avec un cabinet extérieur ça c'est super intéressant. Ça aussi pour le coup c'est une logique de gestion. Moi j'ai provisionné dans le budget la demande de l'évaluation interne, et je l'ai obtenu, parce que je l'ai défendu auprès des ARS. Et j'ai eu une enveloppe pour pouvoir mener à bien l'évaluation interne. Je vais provisionner maintenant l'évaluation externe. Parce que je pense que si je la provisionne maintenant je pense que je l'obtiendrais.

Du coup quand vous me dites par rapport aux jeunes et par rapport aux familles voilà ce qui est ressorti (retour sur les questionnaires). Nous, ça a été intéressant. Donc on a pu envoyer… on a eu en réponse. Ça, c'est le dépouillement. Donc ça donne une idée de combien de personnes en répondu, quel est le pourcentage, comment ils ont répondu, et moi j'ai tenu à mettre également toutes les observations qu'avaient fait les familles en les anonymisant. Donc ça si vous voulez c'est un outil. Un outil qui va servir à tout le monde. C'est-à-dire que chacun dans l'équipe l'a en sa possession.

Vous le faites remonter ça ?

C'est-à-dire ?

À l'association, aux ARS…

Ah oui, moi je fais tout remonter à l'asso. Tout. Mais ça aussi c'est stratégique. C'est-à-dire que je pense que j'ai une logique, on n'est pas tous d'accord les directeurs là dessus, moi j'ai une logique associative. Pour moi, je fais parti, je suis employé par une association. Je n'ai pas qu'une logique de service. Donc du coup tout ce qui est fait en interne, je le fais remonter. Et ils lisent. Je le sais parce que j'ai des retours.

Est-ce que vous savez si ces proposions que vous faites ça implique des demandes de l'association sur les autres établissements ?

Oui. Ben ça (le questionnaire), ça a été mis dans la dernière réunion de directeur par exemple. C'est un exemple ce que vous dites. À la dernière réunion de directeur il y avait dans chaque pochette de travail il y a avait les deux. Mais on m'avait demandé. Le directeur général m'avait demandé mon avis « est-ce que tu es d'accord pour que je le mette dans la réunion ». J'ai dit « oui, oui je n'en vois pas d'inconvénient ». Après les gens ils s'en saisissent ou ils ne s'en saisissent pas. Il n'y a pas une demande impérative.

(…)

C'est donc la première fois que vous la faites. Vous vous êtes fixé un objectif de la faire régulièrement ?

Ben je me suis posé la question, je pense que je le ferai au moins une fois par an. Si, une fois par an je pense que c'est important de la faire. Mais tout est lié, ce n'est pas que l'évaluation externe. Pour le coup je parle en mon nom, parce que je l'ai portée parce que je pense que ça avait un intérêt, j'ai tenu à ce que les représentants des jeunes, c'est-à-dire les représentants élus au CVS des jeunes, qui sont deux jeunes et les représentants des familles participent.

À l'élaboration ?

Oui, oui. Ils ont participé à l'élaboration, à la discussion autour et à l'élaboration du référentiel. Et ils vont participer au suivi aussi.

(…)

Et sur les choses qui vont ressortir de façon moins positive…

Ah ben oui. Par contre parce que ça c'est prévu de les améliorer. Il faut quand même tenir compte des choses qui nous sont renvoyées. Sinon ça n'a pas beaucoup d'intérêt.

Est-ce que vous avez un suivi, une gestion des plaintes ?

Non… qu'est ce que vous appelez plaintes ?

Ben ça peut concerner des réclamations ou la maltraitance.

Ah (…) on a une procédure concernant la maltraitance.

Vous avez une procédure, mais est-ce que vous avez un outil qui vous permet de voir le nombre de demandes, le traitement qu'il en a été fait…

Ah oui. Parce que je vais vous dire dans la gestion des plaintes, sur tout ce qui concerne la maltraitance là pour le coup c'est un gros travail… et il y a… tout ce qui concerne que ce soit les informations préoccupantes ou que ce soit les signalements, là, il y a le médecin psychiatre, le directeur. Oui bien sûr il y a un suivi, un archivage au niveau des dossiers. Mais bon ça arrive quand même très rarement. Après oui, les plaintes des familles c'est moi qui les suis parce que je les ai en direct. On est un petit service.

OK. Tout à l'heure vous m'avez dit que vous aviez un suivi des personnes en attentes. C'est quelque chose que vous consultez régulièrement ?

Oui, ben parce qu'en plus c'est actualisé à mesure que ça arrive. Je l'ai sur l'ordi et du coup la secrétaire quand ça arrive, elle l'enregistre et elle envoie un courrier. Elle envoie un courrier à la famille pour dire que leur fils/fille est en attente. Elle envoie un courrier à la MDPH pour dire que le dossier est en attente et elle actualise la liste d'attente.

Est-ce que vous faites un suivi des personnes qui sortent ?

Sur les trois ans après la sortie, oui. Mais ça, c'est… nous on l'a défini dans le projet de service et on s'est appuyé sur le cadre réglementaire. Le cadre réglementaire définit une période de service de

suite de trois ans. C'est-à-dire que la personne sort de l'effectif et jusqu'à trois ans après il y a un service de suite qui se met en place. Mais c'est à la demande de la personne. Si la personne interpelle. Par contre on se rend disponible, etc., on les rencontre et puis on se préoccupe de savoir ce que les jeunes sont devenus.

(…)

D'accord. Au niveau de l'admission, elle est définitive ou il faut réobtenir une notification MDPH ?

Alors ça dépend. Il y a un tableau, ben ce tableau-là. Ce tableau-là si vous voulez c'est un tableau de procédure interne par date de fin d'accompagnement. Donc c'est un tableau qui définit la fin de l'accompagnement. À partir de là ce tableau, je l'ai établi. J'ai la date de naissance, l'âge, puisque l'on a un agrément jusqu'à 20 ans donc je fais attention. Quand ça apparaît en gras, c'est que c'est un jeune qui va être sortant. La date de naissance, donc la fin de l'accompagnement, la réunion de synthèse qui est programmée, la réunion de concertation autour du projet de la famille et du jeune et la rencontre mi-projet parce que j'essaye de rencontrer au moins deux fois par an le jeune et sa famille.
(…)

OK. On va finir sur les outils RH.

Est-ce que vous avez un bilan social ?

Je ne peux pas dire… non… on en a eu un fait par l'association, il n'est pas régulier, il n'a pas été suivi. Il y en a eu un en 2009.

Vous vous en êtes servi quand vous l'aviez ?

Si, si c'est intéressant d'avoir un bilan social au niveau associatif, de voir un petit le mouvement du personnel. Moi je trouve qu'il y a des indicateurs qui sont intéressants, notamment les formations, l'absentéisme, les congés maladie, les accidents du travail, des choses comme ça qui sont intéressantes. J'allais dire, on est une petite association. Je crois que dans le développement de l'association on est 7 établissements pour l'instant. Si un jour c'est amené à se développer je pense qu'il y a aura à se poser des questions sur le siège de l'association et sur le développement pour le coup des ressources humaines au niveau du siège.

D'accord. Je fais une parenthèse. Il y a des fonctions supports au niveau du siège ? Il y a quoi ? Vous m'avez dit une comptable ?

Un directeur général, directrice générale adjointe, directeur informatique, directeur des travaux

Directeur des travaux ?

Tout ce qui est travaux dans l'association, travaux, entretiens…

D'accord OK.

Et une comptable et une secrétaire.

D'accord. Donc il n'y a pas de fonction support type RH, administratif, Qualité…

Non, non. C'est peut-être justement dans la perspective de l'évolution du siège. C'est surement des choses qui sont amenées à être pensées et qui sont pensées déjà. Maintenant est-ce que ça va se mettre en place je ne sais pas. Après c'est vrai qu'en plus on est dans un changement de dénomination parce qu'on va passer d'association à fondation. Donc ça aussi c'est une stratégie associative intéressante.

L'objectif c'est quoi ?

Ben l'objectif dans le contexte actuel c'est qu'on est un peu plus costaud. Une fondation on est moins exposé qu'une association pour plein de raisons. On absorbe ou on fusionne moins facilement avec une fondation qu'avec une association. Et on avait déjà une structure associative qui était similaire à une structure de fondation au niveau du conseil d'administration.

(…)

Après on a un avantage au niveau des dons aussi. Mais je pense que là où c'est un avantage c'est vraiment stratégiquement par rapport à ce qui se passe actuellement (au regroupement). De se positionner comme un interlocuteur fort au niveau du département.

D'accord. Au niveau des formations des salariés, est-ce que vous avez des outils en rapport en avec ça ?

Oui, il y a plan de formation. C'est établi, c'est suivi. Bon on n'est pas un gros service alors… On a fait le choix, on a pris l'option d'être sur le CE de l'IME. Donc du coup le plan de formation de l'IME /SESSAD est commun aussi. Ça nous laisse plus de marge de manœuvre et plus de moyens aussi. Mais

ça, ça a été un choix de service à un moment donné que moi je continue… de toute façon je n'ai pas le choix. Parce que là pour le coup je ne suis pas le seul décideur. Ça serait intéressant dans une logique de développement d'avoir son propre CE et son propre plan de formation. Mais bon.

Tout à l'heure on a vu que vous n'aviez pas de fiche de poste, mais est-ce que vous prêtez attention à la qualification des salariés vis-à-vis des postes qu'ils occupent ?

C'est-à-dire que j'ai une politique de recrutement… je remplace… je ne sous qualifie pas. C'est-à-dire que si j'ai un poste d'éducateur… j'ai même sur qualifié, parce que j'avais deux postes d'éducateur, un poste de moniteur éducateur, mais, voilà… Bon j'essaye.

D'accord, mais vous faites ça comme ça, vous n'avez pas d'outil ?

Non, je n'en ai pas besoin. Honnêtement je n'en ai pas besoin.

J'ai vu que vous aviez des plannings. Donc ça, c'est pour les jeunes. Est-ce que vous avez la même chose pour les salariés ?

Si, j'ai des outils que je leur donne, mais alors nous on est annualisé. On a un accord d'entreprise qui est une annualisation. Donc l'annualisation c'est 1423 heures par salarié à temps plein par an. Sauf que si je vous dis ça à vous, vous allez être emmerdé pour faire votre emploi du temps. Vous allez dire « putain qu'est-ce que je fais tous les jours ». Donc pour rassurer un peu chaque salarié, chaque professionnel, j'ai établi une fiche personnelle. C'est-à-dire avec des horaires administratifs. On va dire 10h – 17h, puisqu'ici c'est sur des horaires 10h – 17h, 35 heures par semaine, non 34h20 par semaine. Ça aussi c'est un accord d'entreprise. 10h – 17h ça fait 7 heures par jour fois 5, 35 heures.

(…)
Est-ce que vous calculez tout ce qui est absentéisme ?

Euh, non.
Attendez qu'est ce que vous entendez, absentéisme vous entendez quoi ?

L'absentéisme des salariés.

Ah non. Vous savez il y a sept personnes au niveau du service. Donc là je sais. Je n'ai pas besoin de faire des outils. Je n'ai pas quelque chose qui m'amènerait un outil. Si je devais m'interroger sur l'absentéisme, oui je pense que j'en créerais un. J'ai du personnel qui est là, qui est présent. Par contre j'ai un outil ou niveau du logiciel d'absence des jeunes.

Tout à l'heure vous abordez GVT ? Vous suivez ?

Oui, ah ça oui plutôt.

D'accord, une fois par an vous faites le point ?

An non. Enfin si, oui, une fois par an forcément quand vous établissez le budget. Maintenant vous faites attention à ça à chaque recrutement à chaque départ du personnel. À chaque changement d'indice. Moi je transmets les données à la comptable. Donc si un mois il y a un changement d'indice, je suis bien obligé de suivre le GVT. Je n'ai pas des personnes qui sont embauchées en même temps. C'est à moi à dire à la comptable « attention, telle personne change d'indice ». Tout à l'heure vous voyez j'ai eu un appel de la comptable, vous voyez c'était des éléments de salaire. Donc oui, il y a des choses qui sont… parce que quand on parle de GVT c'est aussi les changements d'indices.

Et c'est des choses qui arrivent souvent ou c'est marginal ?

Ah non, ça arrive souvent. Notre marge budgétaire groupe 2 elle évolue constamment. Même dans un petit service. C'est-à-dire qu'on s'appuie sur la convention… enfin souvent… qu'est ce que l'on appelle souvent… il y a des éléments de salaire qui varient régulièrement. Après les éléments indiciaires, c'est tous les ans. Mais on le prévoit toujours dans le budget prévisionnel. C'est-à-dire que dans le budget prévisionnel. C'est-à-dire que dans le budget prévisionnel j'anticipe. Je vois, je sais quelles vont être les demandes. Mais oui, il y a un suivi. Mais bon, j'allais dire, je ne pense pas qu'un directeur vous ai répondu qu'il ne suivait pas le GVT.

Par contre c'est vrai que moi j'ai été confronté à un fort mouvement de personnel. Forcément entre une période de crise et un moment de redémarrage, il y a eu pas mal de choses, il y a eu des changements, il y a eu des personnes qui sont parties parce qu'elles sont allées voir ailleurs. Malheureusement j'ai été obligé d'effectuer deux licenciements. Euh… donc il y a des mouvements de personnel, il y a eu des recrutements. Il y a une équipe qui s'est recomposée entièrement.

D'accord.

Oui, là il y a eu des mouvements. Sur un service de 7, je suis à 11 embauches là. Parce que ça a bougé. Mais il y a une logique, il y a une cohérence. Forcement qu'il y allait avoir des incidences sur le mouvement du personnel. Et je me serais posé des questions s'il n'y en avait pas eu. Parce que dans un accompagnement au changement on sait que… à un moment donné il y a des personnes qui vont s'en aller. Mais pour plein de raisons différentes. Ca va être… personnel, forcé, contraint, de façon

libre, ou alors parce qu'il y aussi, en région parisienne des rapprochements… aux fins de contrats aussi… il y a plein d'éléments, il n'y a pas que les départs contrains et forcés.

Donc vous le suivez ça ?

Oui, je n'aurai pas été cohérent de ne pas me poser la question et de ne pas m'interroger sur les mouvements sur personnel. Enfin, pas cohérent, ce n'est même pas le terme, ça aurait été de l'inconséquence, dans le sens où j'ai aussi à me poser la question de mon positionnement de direction, parce que le mouvement de personnel ce n'est pas anodin. Donc du coup, oui bien sûr, là, ça m'a interrogé. J'ai fait partagé mon interrogation à l'association, en réunion de directeur, à l'équipe aussi et mon positionnement en terme d'encadrant… ouais… forcément… on sait que l'accompagnement au changement ça ne va pas sans provoquer des départs, mais quand ça se multiplie… Après ce qui peut être plus ou moins rassurant, c'est de savoir les causes. Ce n'est pas pareil… quand je vous dis qu'il y a des licenciements… il y a licenciement pour faute, licenciement parce qu'on se rapproche de ces enfants qui habitent à 600 km et fin de contrat… c'est pas les mêmes départs… et départs de personnes qui veulent aller voir ailleurs. Donc les causes bien sûr je m'y attache.

OK. En ce qui concerne ma liste on a fait le tour. Je ne sais pas s'il y a des choses qui vous paraissent importantes dans votre quotidien et que l'on n'a pas abordées. Des outils plus personnels.

Qu'est-ce que c'est qu'on n'aurait pas abordé… non je vois pas, comme ça…

Je ne vois pas des choses qui…

(…)

Non après il y a tout ce qui est suivi d'activité, suivi des repas, oui il y en d'autres des outils, mais ce n'est pas des outils très très importants.

C'est quoi que vous appelez suivi des repas ?

On n'a pas vocation nous à avoir… comment dire… une restauration. Donc on a quand même la possibilité de pouvoir proposer ça aux jeunes que l'on accompagne puisqu'il y a un self en bas. Du coup on va dire qu'on a des jeunes qui vont venir des fois manger ici, donc on a une fiche de suivi des repas à la fois du personnel et des jeunes. C'est important, parce que ça permet aussi… ça aussi c'est

une ligne budgétaire importante, donc forcément… Après c'est le suivi quotidien, poste par poste budgétaire, mais bon voilà quoi.

D'accord. On va finir sur quelques questions générales et si vous pouvez me montrer le logiciel BDMS dont vous m'avez parlé.

Alors est-ce que vous pensez de manière générale que vous avez trop d'outils ou pas assez ? Qu'il y a des manques ?

Après cinq ans de recul, je vous dirais que je n'ai pas trop trop de manques par rapport au fonctionnement actuel. Parce que si j'avais eu des manques je les aurais créés. Il y en a beaucoup que j'ai créé par contre. Parce que… justement en lien avec le quotidien. Les difficultés et avoir un suivi. Et puis une équipe qui est jeune elle a besoin d'avoir un cadre, d'avoir des choses claires. Des fois on crée aussi des procédures qui après sont abandonnées plus ou moins, qui permettent aussi de rassurer en terme de fonctionnement. On sait que voilà, il y a des fiches de procédures, il y a un cahier de sécurité, il y a des fiches de téléphone, il y a un chrono… il y a des choses comme ça, qui sont peut-être plus ou moins suivies, mais qui ont été à un moment donné utile. Non je ne crois pas qu'il manque des outils. Trop d'outils… en fait on est quand même sacrément tenu par une gestion… par la mise en place de procédures diverses et variées.

(…)

Est-ce que vous estimez qu'il y a eu des changements avec l'arrivée de l'ARS au niveau des demandes ?

Je n'ai pas assez de recul pour vous le dire. Nous la mise en place des ARS on commence à la voir de façon effective là un petit peu. Il y a des interlocuteurs que l'on a perdus par rapport au fonctionnement DDASS. J'allais dire que les inspecteurs DDASS on les rencontrait… je ne sais pas si on les a perdus, c'est plus les mêmes. Il y a eu un renouvellement des effectifs, des changements, donc, on s'adapte là…

Au niveau des demandes d'informations et d'outils ?

Oh non, au niveau des demandes d'informations et d'outils il n'y a pas eu, je crois… si à un moment donné j'ai une interpellation de la DDASS sur la façon qu'on avait de calculer nos actes, des choses

comme ça. On a par contre moins d'échanges avec les ARS que ce que l'on avait à une époque. On a une position qui n'est plus une position, j'allais dire de partenaire, assez équilibrée. On a une position qui est en train de se déséquilibrer. C'est-à-dire que l'on a peu ou plus de leviers de négociation, ça, c'est quelque chose qui a changé quand même. C'est de moins en moins. Vous voyez, on avait un certain levier de négociation sur l'activité, sur les crédits non reconductibles que l'on pouvait avoir, ne pas avoir, sur le budget que l'on pouvait négocier. Maintenant on n'a plus, il y a une logique qui s'uniformise. C'est plus… ce n'est pas celui qui va le mieux défendre qui va gagner certains trucs. Voilà, c'est une autre logique. Puis une logique qui est beaucoup plus en entonnoir. C'est-à-dire que l'on part de la région, on descend au département et aux établissements. Ce qui a changé fondamentalement, parce que moi j'ai travaillé sur les deux façons de travailler, c'est-à-dire que l'on a plus… les CROSM ont disparu…

Les ?

Les CROSM… Comité Régional d'Organisation du Schéma Médico-social. C'est-à-dire ceux qui agréaient les établissements. On partait… avant on avait un système qui était ascendant. C'est-à-dire que, on était directeur, on repérait les besoins. On avait notre fonction de technicien pour le coup. À partir du moment où on avait repéré les besoins et les demandes par rapport à quelques indicateurs on mettait en place des projets et on faisait remonter au niveau des CROSM qui agréaient ou pas le projet et qui donnaient l'autorisation on va dire d'ouvrir la structure. Bon là maintenant dans une logique descendante. C'est-à-dire que c'est le schéma régional qui va étudier les besoins et les demandes en structures et en établissement et qui va faire redescendre les appels à projets. Un peu comme les appels d'offres. Du coup on perd en marge de manœuvre en temps que directeur. C'est pas aussi… il y a du pour et du contre hein.. C'est vrai qu'il y a des projets qui n'étaient pas très réalistes et qui pour le coup ne faisaient vraiment pas apparaître une demande très réelle, pour le coup on s'apercevait qu'il y avait des projets agréés par le CROSM et qui après avaient du mal à vivre s'il n'y avait pas réellement une demande… parce qu'après on fait dire ce que l'on veut aux chiffres. Là peut-être ce sera pertinent dans le sens où il y a réellement une étude et une photographie des demandes sur les départements de la région. Maintenant après on fonctionne, là aussi on est dans une logique de marchandisation du secteur marchand. C'est-à-dire que l'on n'a pas osé appeler ça appels d'offres, mais l'on est quand même dans… voilà on a appelé ça appels à projets... Alors est-ce que ça va être une logique de gestion pure ? Comment on va décider qu'une association va porter ce projet plutôt qu'une autre ? Est-ce que ça va être des logiques purement de comptabilité, de gestion, de coût… voilà… où est-ce qu'il y aura des logiques de voir la qualité qui est proposée dans le projet. Ca pour le coup je ne sais pas. Bon on va bientôt le savoir. Il n'y a pas eu encore d'appels de projets en Essonne. De toute façon ce qui a changé, et ce qui va changer, ce qui a changé et qui va peut être s'arrêter c'est quand même les grandes étapes : la loi de 2002, la loi 2005, la mise en place des ARS, les CPOM, la logique de diminuer le nombre d'association dans le secteur médico-social et de rassembler,

regrouper, rationaliser… ça oui ça a changé, on le vit au quotidien. La période bénie où on avait ce que l'on voulait…

Donc les ARS font partie de ce processus ?

Elles s'inscrivent.

OK, d'accord. Est-ce que vous avez tendance à donner l*a priori*té sur des outils de type qualité/efficacité plutôt que des outils de type économique/efficience ?

Moi c'est la qualité. J'allais vous dire, de façon sans prétention aucune au niveau de l'efficience, etc., j'ai un service qui n'a pas de souci financier, des provisions, qui est excédentaire de 50 000 euros. Si je ne jugeais et évaluais ma fonction que par rapport à ça, je pourrais dire que je suis un très bon directeur. Par contre là où je suis beaucoup plus réservé sur ma fonction de directeur c'est justement sur le fait de pouvoir mettre en place une gestion du personnel qui soit, comment dire, plus… je ne sais pas comment vous expliquer ça… une qualité par rapport au jeune, à l'accompagnement, moi c'est ma préoccupation essentielle. Moi ça me satisfait ça (son questionnaire usager) dans le sens où il y a un pourcentage de satisfaction important. Et pour le coup j'ai le retour des familles, le retour des jeunes, le retour… ça, ça m'importe. Oui je serais moins inquiet si demain j'étais en déficit par exemple et que… par contre… ouais ça m'importerait moins que si demain il y a une satisfaction moins importante de la part des jeunes… et des familles.

OK. De façon générale, qu'est-ce que vous pensez de la notion de mesure ?

(rire). Je ne sais… il faudrait développer… mesures, normes, classification…

Quand je dis mesure, j'entends le fait de connaître les choses, de les évaluer

Ouai, mais c'est utile, mais moi je pense qu'il y a toujours un risque… je pense qu'à partir du moment où on est sur du singulier, de l'humain, la mesure elle est difficile à mettre en place. À partir du moment où une mesure, une norme, un groupe, une classe, une classification… on est sur un élément qui est plus important, qui est plus général, qui est plus objectif entre guillemets, mais on perd de la singularité, l'expression du sujet dans sa singularité. Moi je suis inquiet là-dessus. Mais c'est plus de façon générale. Je suis inquiet du fait que l'on est dans une société, dans un contexte où on a besoin de classifier, de normaliser, de grouper les choses… ça, ça m'inquiète. Après on va voir les jeunes par rapport à un groupe ou une norme auxquels ils appartiennent… ce n'est pas important ça, en face de nous on a une personne, on a un sujet, ce n'est pas son symptôme qui fait le sujet. Voilà donc… c'est

là-dessus que je suis inquiet. Après bien sûr que l'on a besoin sinon c'est la folie, on ne peut pas, on ne peut pas fonctionner qu'en étant sur de l'individuel.
Difficile cette question, elle demanderait à être développée, d'un point de vue plus général (…)

Euh… là c'est vraiment plus formel… est-ce qu'il y a des AG au sein de l'association ?

Oui. C'est une obligation.

Est-ce que vous pouvez y aborder vos problématiques de gestion ?

On ne participe pas aux AG

Vous ne participez pas aux AG ? D'accord.

Non c'est le directeur général et les membres du conseil d'administration. Nous on participe à ce qui est de la défense de notre budget prévisionnel, notre compte administratif. C'est les seules relations que l'on a avec le conseil d'administration.

D'accord. OK.

On va finir par des petites questions auxquelles vous pouvez répondre par oui ou non développer, c'est comme vous voulez.

Si je vous dis « je n'ai que des outils de gestion qui me servent »

Non, je n'ai pas que des outils de gestion qui me servent, parce que j'ai des choses qui me servent de moins en moins.

« J'ai des outils formalisés et alimentés que je ne consulte pas »

Non

Tous ceux que vous alimentez c'est parce que vous en avez un besoin ?

Oui

« J'ai des outils qui sont là uniquement pour du respect réglementaire ou du rendu compte »

Oui (rire). Mais après, ça ne veut pas dire qu'on ne s'en serve pas. Mais si. La fiche d'entreprise et document unique, si je n'avais pas une obligation réglementaire surement je ne l'aurais pas fait… j'en suis presque sûr que je ne l'aurais pas fait.

« J'ai conçu moi même un certain nombre de mes outils de gestion »

Oui.

« Certains outils que j'ai conçu sont maintenant diffusés à l'externe »

Qu'est ce que j'ai fait partagé ? Je ne sais pas il y a des choses que j'ai fait partager à mes collègues de SESSAD oui. Après, est-ce que ça a été diffusé, je ne sais pas ? Oui certain, oui. Externe à l'extérieur de l'association, oui.

D'accord. « Je fais l'effort d'alimenter des outils qui ne me servent pas en interne »

Oui oui peut-être. Pour l'association ça doit m'arriver. Oui ça doit m'arriver. Oui qui ne me servent pas en interne, pour l'association ça m'arrive d'alimenter certaines données.

D'accord. OK. Bon on a terminé.

Annexe 7. Entretien d'un directeur d'IME (E29)

Si vous pouvez commencer par vous présenter…

Donc à l'origine je suis philosophe de formation… j'ai fait un parcours il y a maintenant plus de trente ans, donc licence, maîtrise et l'ancêtre du DEA… parce que c'était un diplôme d'études supérieures… DES, donc pas un DESS, mais l'équivalent du DEA, donc en philosophie et en parallèle de ça une activité de maître auxiliaire, d'enseignant de philosophie, enfin d'abord de documentaliste dans un collège et ensuite trois années d'enseignant de philosophie dans deux lycées. À l'issue de ça pour des obligations que tout le monde connaissait à l'époque j'ai rejoint un dispositif financé par l'Agence de Coopération Culturelle et Technique de France et par l'OMS. L'objet était de construire un maillage de dispensaires psy. en zone anglophone et à travers le Gabon après. Et moi ma fonction était plutôt ce que l'on appellerait aujourd'hui l'ingénierie de formation, donc de détecter un certain nombre de salariés autochtones quant à leur capacité et volonté à faire des formations type éduc, assistante sociale ou infirmier psy en France. Donc, leur expliquer le sens du maillage, détecter leurs capacités et monter avec eux les formations. Donc j'ai fait ça pendant 2 ans, c'est là que j'ai un peu découvert le champ social. Donc c'est comme ça que j'ai intégré en rentrant d'Afrique, j'avais 25 ans environ, le secteur social, j'ai travaillé un peu au début dans le secteur de la jeunesse. Donc j'ai dirigé un service jeunesse et très vite j'ai basculé comme directeur adjoint d'une maison d'enfants à caractère social. Ensuite je suis parti sur la direction d'une unité un peu plus petite et ensuite un parcours qui n'a jamais arrêté jusqu'à aujourd'hui avec des directions pendant 25 ans. Donc des établissements enfants et adultes handicapés. Enfant, essentiellement IME ou SESSAD, adulte, FOYER, dans le handicap intellectuel ou dans le handicap plus lourd type IEM. J'ai également été directeur d'une grosse association de tutelle. Un gros dispositif de tutelle. De nouveau effectivement de la direction d'établissements médico-sociaux. Et donc là je suis depuis 2008 dans une association un petit peu affiliée au mouvement parental, dans une association qui gère des établissements pour enfants et adultes handicapés. Donc je suis chargé depuis 2008 de la direction d'un gros IME et de son redressement. Une centaine d'enfants, 80 salariés, 70 ETP… avec un internat et avec une école intégrée de l'éducation nationale comportant 5 classes et un public essentiellement déficience intellectuelle pour les 2/3 d'entre eux et un public avec des tendances autistiques ou psychotiques. Donc tout cela inclus dans une association qui gère… en fait je suis à la partie la plus jeune, parce que l'association qui gère mon établissement gère également des établissements type ESAT, SESSAD, SAMSA.

OK. Est-ce que vous pouvez me parler de l'établissement ? Est-ce que vous estimez qu'il a des particularités ?

Alors cet établissement il a une caractéristique, je vous ai présenté un petit peu le gestionnaire, une association d'une douzaine d'établissements et services avec environ 500 salariés, une association familiale… du moins lorsque je suis arrivé c'est le contexte que j'ai trouvé et cette association a été on pourrait dire « rachetée »… on est vraiment dans une logique d'OPA hostile… hein.. Bon cette association comme toutes les autres connaissaient des petits troubles de gouvernance entre la direction générale et les administrateurs. Ce sont des choses qui arrivent dans la vie institutionnelle, quoiqu'il en soit les pouvoirs publics ont saisi cette opportunité pour contraindre cette association à un mariage forcé avec une très grosse association nationale… puisque notre association faisait environ 500 salariés et on a été absorbé par une association d'environ 4500 salariés. N'y connaissant pas grand-chose d'ailleurs dans le handicap intellectuel, mais nous étions une proie intéressante, car avec quelques difficultés de trésorerie, mais des fonds associatifs importants. Et quand je dis OPA hostile, le rachat a eu lieu au moment du passage entre DDASS et ARS, donc en avril 2010, donc c'est très récent, ça a une grosse année, et à ce moment-là, ça, s'est fait contre la volonté des anciens administrateurs et c'est toujours en cours. Le transfert n'est pas tout à fait effectué, même si les salariés et les modes de gestion sont tout à fait ceux du nouveau repreneur depuis maintenant 18 mois, mais l'affaire est toujours pendante devant le tribunal administratif qui a d'ailleurs annulé certains des actes de cette opération de rachat qui a été faite un petit peu à la hussarde. Donc en fait les modes de gestion ont vraiment changés entre avant dans l'association de 500 salariés et d'aspiration familiale et entre cette association dix fois plus grosse, la culture est assez différente. Il y a eu de forts changements dans la culture de management et dans les outils de gestion.

D'accord. Je voudrais revenir sur les caractéristiques de l'établissement et sur l'ancien établissement. Au niveau du siège déjà, est-ce qu'il y avait des fonctions support, ou uniquement un DG ?

Alors le siège, je vous l'ai dit environ 500 ETP avec un siège employant une douzaine de salariés, un DG, un DG adjoint faisant plutôt fonction de DRH, une équipe de siège type secrétaire et sinon des comptables, essentiellement des comptables paies d'ailleurs puisque le mode de fonctionnement… c'est l'échelon hiérarchique le siège, donc bien sûr c'est centralisé. Il y avait une consolidation, bien sûr c'est l'employeur qui approuve les budgets. J'oubliais d'ailleurs, un directeur administratif et financier au niveau du siège, donc un DAF. Donc le siège faisait les opérations de consolidation, les opérations de suivi, les opérations d'arbitrage final… sachant que les établissements avaient une grande liberté de proposition, mais l'arbitrage final se faisait par le siège. Sous forme de négociation pas d'imposition sauf si vous n'êtes pas raisonnable. Donc plutôt une fonction d'appui et d'arbitrage final et le siège intervenant surtout en fonction support sur la fonction des paies.

Et sur les instances type CCE, CHSCT central et le dialogue central avec les délégués centraux syndicaux, je dois dire avec toujours une association des directeurs d'établissements. Que ça soit lorsque le conseil d'administration traitait de votre établissement ou de votre budget vous étiez invité, euh… lorsqu'il y avait les instances représentatives le siège veillait toujours également à ce que vous soyez présent pour éviter aussi, comme une stratégie managériale pour éviter les doubles discours, mais disons une volonté d'associer les directeurs. Au niveau budgétaire nous étions vraiment responsables de l'exécution du budget une fois qu'il était approuvé et responsable de monter son budget avec toujours un va-et-vient avec le DAF et le directeur général.

D'accord. On pourra revenir sur les outils par la suite.

Donc ça, c'est vraiment le temps que j'ai connu surtout cet établissement jusqu'en 2010 et à la suite de la reprise par l'opérateur la dimension est vraiment différente. Nous sommes donc une galaxie, 5000 salariés, 170 établissements… où l'essentiel… les budgets sont totalement cadrés, tout est normalisé, les budgets ont des structures préétablis et je ne parle pas du document, je parle des indicateurs de volume de dépense de poste et si vous êtes dedans tant mieux, si vous n'êtes pas dedans et que votre établissement fonctionne il faut coûte que coûte y rentrer, donc avec une centralisation extrêmement forte et une capacité de décision pour le directeur proche de zéro puisque l'ensemble y compris des dépenses courantes passent par des circuits de signature, apparition de contrôleur de gestion. Bien sûr avec un niveau hiérarchique… donc des directeurs d'établissement, avec au-dessus des directeurs régionaux, puis nationaux, mais aussi des contrôleurs de gestion qui sont là pour… je vous donne un exemple rapide… vous avez une tondeuse professionnelle qui craque, il faut changer le moteur, ou éventuellement changer la tondeuse. Avant ce genre de problème nécessitait trois coups de téléphone… « J'ai fait des devis, mais je pense que c'est opportun de remplacer… », bon c'était davantage de l'information avec votre siège, mais vous aviez la liberté de choisir et d'agir dans les 8 jours. Là ça circule par un avis du contrôleur de gestion, un avis hiérarchique, un avis de commission nationale si vous changez… et en règle générale pour quelque chose de très courant dans un établissement parce que nous avons beaucoup d'équipement, donc ce qui en moyenne prenait entre 15 jours et 1 mois maximum peut prendre de 6 mois à 1 an aujourd'hui sans que vraiment nous ne soyons vraiment décisionnaires. Je ne vous parle pas des ressources humaines où tout est géré par des directeurs régionaux. Les chefs d'établissements, qui sont d'ailleurs de moins en moins nombreux, parce que notre ancien gestionnaire employait 12 directeurs, parce qu'elle avait 12 établissements et services… à l'instant où je vous parle ils ne sont plus que 3,5… trois à temps plein et un qui ne vient plus que deux jours la semaine. Donc 3,4 postes contre 12 il y a 1 an ½. Donc le directeur est essentiellement là pour faire tourner sa boutique sans avoir son mot à dire en matière de ressources humaines, de choix de gestion et de décision un peu importante.

Donc ça veut dire que les directeurs aujourd'hui, dont vous, ont plusieurs établissements sous leur direction ?

Absolument… vous pouvez avoir un directeur qui passe deux jours sur un établissement, un jour sur un autre, etc.

D'accord, sur l'établissement donc vous êtes directeur, comment c'est organisé pour le reste ? Vous avez des chefs de service ? Directeur adjoint ?

Alors l'établissement à l'heure actuelle comprend un directeur, un adjoint, un directeur adjoint, je dirais plutôt un remplaçant permanent du directeur. Avant ça s'appelait comme ça, mais on a changé les noms, donc c'est un chef de service qui est un peu mieux payé, donc un adjoint du directeur et deux chefs de service éducatif et donc nous avons une équipe paramédicale importante avec un médecin coordonnateur qui est soumis à la hiérarchie de l'établissement, mais avec la particularité qu'il est le directeur de l'activité de soin. Dans son art il est autonome. Le personnel éducatif lui est sous l'autorité des deux chefs de service et de l'adjoint qui a essentiellement des fonctions de chef de service. Il y a aussi un petit service social qui comporte une chargée d'insertion, une assistante sociale qui a un statut de cadre technique et qui donc est chargée de faire vivre ce petit service et donc une école avec un directeur d'école.

(…)

J'ai également une comptable et une aide-comptable, qui tiennent tous les comptes courants jusqu'au compte de bilan. Et également une secrétaire qui a une formation complémentaire ressources humaines.

On va aborder les relations avec les partenaires extérieurs… donc l'ARS, la MDPH, l'ANESM et l'ANAP…

Alors je ne sais pas si vous le souhaitez, mais je pense qu'il faut parler de l'avant et de l'après-reprise parce que c'est foncièrement différent…

Oui d'accord.

Donc l'avant. Donc dans une association de 500 salariés, dans un IME je n'ai pas de relation avec le conseil général. Si j'avais été directeur de MAS oui, mais là non, car je suis sur une tarification sécurité sociale. Donc par le passé, clairement, les chefs d'établissement avaient liberté d'être en relation directe avec leur inspecteur DDASS. Il faut savoir que moi j'ai connu parce que ça fait plus de

20 ans que je suis directeur, une époque où les inspecteurs DDASS venaient dans votre établissement, on discutait du budget prévisionnel, il y avait vraiment un échange.

Bon depuis l'arrivé des taux directeurs et d'une… de budgets beaucoup plus normalisés et de cadre budgétaire normalisé, la procédure budgétaire ce résume à « vous envoyez votre budget » et la DDASS vous répond quelque temps plus tard, vous l'envoyez le 30 octobre et la DDASS vous répond en février quand vous avez de la chance ou un an plus tard sinon et vous informe que vous avez 8 jours pour faire part de vos observations et vous fixe un arrêté définitif dans les 15 jours qui suivent votre réponse sachant que 99 fois sur 100, quelles que soient vos remarques elle n'en tenait pas compte. Sachant que par le passé par contre, avant l'arrivée des ARS, il y avait une réelle capacité d'ajustement en fin d'année avec des subventions en fin d'année non reconductibles.

Depuis la reprise l'échange n'appartient plus au directeur. L'interlocuteur de l'ARS, c'est l'association, le hiérarchique régional et le contrôleur de gestion. Avec des éléments surprenants, parce que vous apprenez des choses accidentellement parce que l'ARS vous envoie le courrier, car vous êtes légalement le directeur d'établissement. Donc vous savez avec l'arrivée d'un courrier que des échanges ont eu lieu entre l'ARS et l'association. Mais je n'ai jamais pu assister à une seule réunion entre l'ARS et mon association sauf au moment de la reprise.

Alors sinon effectivement l'ARS peut nous questionner directement aussi bien mon établissement qu'un autre : « avez-vous un plan canicule », etc., mais dans ce cadre-là on est dans une demande ponctuelle où le chef d'établissement est techniquement le seul à pouvoir répondre. Il y a également les enquêtes sur les populations, ça émane de demandes techniques de l'ARS, mais ce n'est pas vraiment un échange, c'est plus une information à remplir et à renvoyer.

Justement, une fois que l'information est traitée, alimentée, est-ce que ce sont des indicateurs que vous utilisez en interne par la suite ?

Honnêtement non, mais parfois oui… Bon, lorsque l'on nous demande… des questions très techniques j'allais dire… si on me demande « est-ce que j'ai un plan canicule », effectivement j'en ai un, donc je le photocopie voilà. J'en ai un et il est à jour. Bon. Mais s'il n'était pas à jour, effectivement ça me donnerait l'occasion de le mettre à jour. Ça arrive. Ce qui finalement est pas mal parce que ça permet de se mettre à jour.
Mais le non et oui existent quand même parce que Je pense à un questionnaire notamment, un questionnaire psychotique. Si vous voulez on connaît nos patients, mais on n'avait jamais fait un tableau synoptique de tous ces patients-là. Les médecins les connaissent, mais moi j'ai trouvé ça intéressant parce que ça m'a donné une photographie de ce type de pathologie prise en charge pour 1/3 dans mon établissement et pour me rendre compte que… parce que je n'aurais pas été

spontanément en capacité de dire mon tiers de jeune qui sont sur des profils psychotiques, voilà comment ils se caractérisent et ce n'est pas inintéressant parce que… je ne peux pas vous dire concrètement à quoi ça nous a servi, mais ça nous a servi à nous dire « voilà la réalité de notre population » et je pense qu'il est utile, même si on ne nous le réclame plus ce questionnaire, de le faire une fois par an ou une fois tous les deux ans, parce que comme on nous demande quand même de nous projeter à 5 ou 10 ans. C'est vrai qu'ils ont attiré l'attention sur le fait que c'est une population non marginale chez moi… et ça peut amener des orientations un peu différentes sur les prises en charge et sur les coûts.

D'accord. Donc même question avec la MDPH ?

Alors MDPH… pfff… mon établissement est dans un département dans lequel la MDPH fonctionne mal, voire très mal et dans lequel la MDPH n'arrive pas à résorber des retards considérables, donc il est… pour des documents très rapides les délais sont très longs. Mais nécessairement quand vous avez ce genre de difficulté vous êtes souvent avec vos dossiers pour aller voir la MDPH. Donc on a des relations avec la MDPH c'est certain, des relations fonctionnelles avec les dossiers. C'est en face à face téléphonique, beaucoup, fait par les secrétaires, le médecin ou l'assistante sociale. Alors ça, ça n'a pas changé depuis le repreneur, ça s'est même amplifié parce que le repreneur n'étant intéressé que par l'argent nous presse dès qu'un dossier bloque de monter dans notre voiture et d'aller voir la MDPH. Donc ça n'a pas changé. Par contre la dimension politique ou relation publique je dirais que c'est la même chose qu'avec les ARS. Autant avant, quand on mettait à jour notre plaquette on faisait venir une ou deux personnes de la MDPH, on y arrivait pour présenter un peu l'établissement ou parler un peu de l'évolution de l'établissement… ça c'est fini. Nous faisons des plaquettes prévues par l'instance nationale ou supranationale. Qui les valide et qui se charge de les faire redescendre à qui de droit et que nous ne gérons rien de tout ça.

Est-ce que la MDPH vous demande des informations type « liste d'attente » ?

Oui. Alors nous, nous avons une liste d'attente qui est je dirais confortable. Quand je suis arrivé on m'a demandé de remettre de l'ordre dans les listes d'attente, parce qu'entre le moment où nous recevions un dossier, mon gestionnaire c'était aperçu qu'il n'y avait pas vraiment de méthodologie de traitement des dossiers. Quand je suis arrivé, je crois qu'il y avait 130 dossiers en liste d'attente avec un délai moyen de réponse qui était de l'ordre de 8 mois. C'est totalement anormal… c'est résolvable et nous l'avons résolu. On a mis en place une procédure, on sait qui l'a, il y a un registre de lecture et pour les cas réputés ordinaires qui représentent 90 % des admissions il faut 6 semaines pour que nous répondions à la MDPH. Donc on est capable d'apporter une réponse en 6 semaines aujourd'hui. Donc il y a deux listes d'attente : une liste d'attente des dossiers en cours de traitement et une liste

d'attente d'admission. Sachant qu'en ce moment la première est de 25 dossiers et en attente d'admission on est entre 3 et 10.

Donc on a effectivement une liste d'attente, un outil, parce que tout ça est sur informatique. On a un outil informatique parce qu'il faut que l'on sache quel type de caisse va être derrière et la localisation. Parce que ce sont des critères qui vont impacter… je ne dis pas qu'on ne prendrait pas quelqu'un qui habite loin, mais entre 5000 euros de frais de transport et 50 000 si vous avez deux usagers et qu'il n'y a qu'une place vous allez prendre celui qui vous coûte moins cher il ne faut ne pas se leurrer.

Donc ça c'est une information que la MDPH peut vous demander… c'est quelque chose de régulier ?

Oui. Ce n'est jamais moins d'une fois par an, au moins une fois par an. Et pareil sur la liste d'attente internat et sur la disponibilité de places en internat.

Est-ce qu'il y a d'autres types d'informations qui sont demandées par la MDPH ?

(…)

Euh… non parce que j'ai envie de vous dire qu'un certain nombre de choses qui nous étaient demandées avant nous échappent maintenant. Alors est-ce que les MDPH ne les réclament plus ou est-ce que les interlocuteurs ne sont plus les mêmes… je ne suis pas en capacité de vous le dire. Je suppose que sur les répartitions de population c'était des questions type qui nous étaient posées avant et qui ne le sont plus, et comme le siège nous demande tout sur tout en permanence, je suppose que la MDPH sait très bien que le siège de notre nouveau gestionnaire est en capacité… mais je pense même que c'est codifié, à savoir que la MDPH sait qu'avec notre gestionnaire c'est l'échelon d'au-dessus qu'il faut interroger et plus le directeur d'établissement.

D'accord. On va aborder l'ANESM et l'ANAP… au niveau de l'ANESM qui a édité un certain nombre de bonnes pratiques… est-ce que c'est quelque chose que vous utilisez ?

Alors, il faut encore parler d'avant et d'après. Depuis les lois 2002-2, sur la partie évaluation de la loi, il a toujours eu le soin au sein de l'établissement d'être au courant de ce qui sortait en bonnes pratiques pour les lire, les présenter aux équipes… Après pour l'évaluation interne les établissements pouvaient choisir différentes références ; par exemple les ESAT s'étaient rapprochés d'un cabinet alors que nous par exemple nous avions travaillé à partir d'un document fait par les APF et je sais aussi que dans d'autres établissements comme la MAS ils utilisaient les travaux PÉRICLÈS produits par les CREAI. Nous avions en fait des objectifs à atteindre, mais avec la possibilité de prendre

plusieurs chemins. Ça a du bon et du mauvais. Je reconnais que ce n'est pas simple de mener deux ou trois méthodologies d'évaluation interne. Ce n'est pas simple, mais je pense que c'est indispensable. Je trouve, parce que j'ai également dirigé un ESAT, j'ai dû oublié de vous le dire tout à l'heure, mais je ne trouve pas du tout choquant quand on lit le texte de l'évaluation interne que les équipes soient parties prenantes, ce n'est pas du tout choquant que des directeurs d'ESAT se rapprochent entre eux et se trouvent des points communs et même chose sur des établissements comme IME ou SESSAD qui se trouvent des points communs dans l'enfance et qu'à partir de là qu'ils trouvent des outils qui sont plus adaptés à leurs établissements.

Donc je trouve que le choix laissé peut créer des tensions entre directeurs ou avec le conseil d'administration, mais je vois bien aussi que laisser aux professionnels le soin de déterminer avec leurs équipes l'outil qui est le plus approprié me semble très sain comme démarche dans l'esprit de ce que c'est que l'évaluation interne qui normalement appartient au terrain.

Bon l'arrivé du nouveau gestionnaire c'est très différent… « Nous passons des appels d'offres pour trouver des experts dans l'évaluation interne », « nous avons nous même des commissions d'experts qui travaillent au niveau national qui doit se faire partout pareil selon un schéma défini et un calendrier précis ». Mais on est dans une logique… alors là c'est très bien, tout le monde avance en même temps, c'est très clair, c'est transparent, les documents sont disponibles au niveau national, donc effectivement c'est carré, ça permet de répondre dans les délais et de façon carrée à la commande qui est faite. Est-ce que ça répond de façon exacte, ça j'en suis beaucoup moins sûr, j'aurais même tendance à penser le contraire. C'est peut être efficace, est-ce que c'est efficient je ne sais pas… mais ça, c'est flagrant.

D'accord.

(…)

Mais l'ANESM on y accède par le biais des publications ou sur le site internet. On connaît les bonnes pratiques qui nous sont directement communiquées, là ça ne fait pas spécialement entrer en ligne de compte mon organisme gestionnaire. C'est de l'information que l'on va chercher. Après avec le nouveau gestionnaire ce n'est pas nous qui gérons l'évaluation interne (nous = directeur).

La production du rapport d'activité était obligatoire de l'époque des DDASS et CG. Il faut produire un rapport d'activité en marge du compte administratif, c'est dans la loi, c'est obligatoire. Le compte administratif doit être enrichi du rapport d'activité. Aujourd'hui on nous rappelle que ça doit l'être et ça fait l'objet d'une collecte au niveau national, mais il n'y a pas de… en fait c'est très curieux parce

que le maître mot c'est l'évaluation, mais dans notre cas l'ANESM va intervenir sur quelque chose qui a été pré rédigé.

OK. On va aborder l'ANAP… ça vous parle ?

Oui ça parle, l'ANAP doit apporter des plus values en terme de bonnes pratiques, ça me parle c'est la loi patient hôpital de 2009. On n'a aucune demande vis-à-vis de ça par notre organisme gestionnaire.

D'accord. Très bien. On va aborder quelques concepts. Donc l'idée c'est de savoir ce que ça signifie pour vous, si vous estimez qu'ils ont leur place dans le secteur, est-ce qu'ils sont mobilisés… donc le premier management…

Euh… management… comment le chef d'orchestre manage son équipe de musicien, il monte sur la scène et il agite les bras avec une baguette au bout. Pour moi, le management c'est une mobilisation, c'est un art ou un savoir de mobilisation d'un certain nombre de ressources qui sont je dirais, c'est la capacité d'atteindre ses objectifs en étant intelligent dans la mobilisation des ressources à notre disposition et celles qui sont trop faibles, les ressources que l'on peut avoir, essayer d'en obtenir et celles que l'on peut avoir, essayer de les valoriser, mais sans oublier que les valorisations doivent concourir au résultat escompté. C'est ça le management. Hein parce que moi je prends en charge des personnes handicapées jeunes, donc il y a un objectif de prise en charge, sécurité, etc., le premier des objectifs c'est la sécurité. Mais compte tenu de cet âge de jeunesse, on est dans une logique de prise en charge au long terme dans une notion de progrès. D'ailleurs ils ne passeront pas toute leur vie chez nous. D'ailleurs on est dans une logique de dire, « ils arrivent, on ne refait pas le diagnostic, on le confirme ou on le revisite » et puis à travers ce que l'on croit en avoir compris à travers son dossier et à travers ce qu'elle nous a dit elle-même et sa famille, on doit pouvoir lui proposer de faire un bout de chemin vers un mieux savoir, un mieux comprendre, un mieux ressentir, un mieux sentir, un mieux-être autonome. Donc ça, c'est l'objectif et normalement je suis censé avec mes 7 000 m2 de bâti, mes 100 salariés, mes 6 millions d'euros de budget, mes partenaires, agiter tout ça dans le bon sens pour qu'ils en sortent la bonne petite musique. Et la bonne petite musique chez nous c'est ce que je vous ai dit au début d'accompagner et d'obtenir le plus possible pour les usagers.

D'accord. Ça, c'est votre vision, c'est un concept que vous mobilisez avec les salariés, dont vous parlez ?

Alors le problème c'est que… alors je ne sais pas si c'est un problème… mais dans un établissement médico-social comme celui-ci, « social », il y a un hiatus très fort entre le concept de management et le concept de social. C'est-à-dire que le partage avec les salariés c'est très curieux parce que l'on est dans les plus réticents sur deux concepts indomptables « moi je fais du social, je ne fais pas du

management », « moi je m'occupe de l'humain, je ne m'occupe pas de colonne budgétaire ». Donc là on est plutôt dans du rejet. Ce qui est plutôt surprenant parce que ce dont je parle c'est plutôt de moyens qui aident à contribuer à l'objectif, mais des fois ça s'arrête simplement à l'opposition conceptuelle. (…) Les gens du social ils ont du mal à épouser les concepts autour du mot management. Alors ça j'allais dire c'est la position la plus restrictive, mais de l'autre côté on a bien du mal à dépasser la position la plus positive qui est de dire « Ah oui le management, on est dans le social, il faut en faire, entre guillemets c'est un mal nécessaire ». Donc c'est un mal quand même, mais il est nécessaire. J'avoue que je pense que ma réalité de directeur dans… parce que vous m'interroger sur comment s'en saisissent mes collègues, ce que je vais dire concerne aussi bien un éducateur de 25 ans qu'un pédopsychiatre ou un pédiatre de 50 ans, ce n'est pas le propre de l'éducateur, ça peut être dans la bouche de l'enseignant. On oscille entre « ce n'est pas pour nous, ce n'est pas nous, ça ne nous concerne pas », ou « oui, ben il faut bien, d'ailleurs heureusement monsieur le directeur que vous êtes là avec la comptable ». D'ailleurs on me dit souvent « ça doit être terrible de passer ses journées dans des colonnes des chiffres ». Heureusement je ne passe pas toutes mes journées dans des colonnes de chiffres, ça serait terrible si ce n'était que ça. Mais, on est dans une vision de dire « oui, voilà… » ceux qui sont gentils avec moi me disent « Qu'est-ce que ça doit être compliqué, heureusement que vous faites ça parce que nous on ne veut pas trop en entendre parler, mais on sait que c'est utile que les budgets soient équilibrés, etc. » Donc on est quand même encore dans un âge encore immature par rapport à ça.

D'accord. Sur le même principe le terme suivant… l'efficacité…

Dans l'efficacité, moi je vois à un terme énergétique. Je reviens à la notion de concourir à un objectif, mais dans l'efficacité, il y a la notion de débauche d'énergie. C'est-à-dire que… il faut arriver, on peut aller d'un point A à un point B où on peut obtenir des choses… mais c'est vrai que je pense que l'on peut faire 127 * 5 en additionnant 5 fois, 127, mais on peut aussi faire une multiplication, la multiplication, c'est l'efficacité de l'addition. Donc effectivement pour moi c'est un carburant énergétique, d'économie d'énergie que l'on utilise dans le management, voilà. Mais que ce soit dans le management des ressources humaines ou dans le management plus économique. Donc voilà pour moi, c'est indiscutablement lié l'efficacité à une capacité d'aboutir et de concourir avec une énergie raisonnée et raisonnable. Donc voilà, sans débauche…

Donc au niveau de l'appropriation avec les salariés c'est ça ?

Oui c'est ça, c'est un concept que vous pouvez mobiliser, dont vous parlez ?

Alors oui, ça oui. Euh… ça oui parce que ça reste un peu un privilège de celui qui commande en fait. C'est à dire que lorsque je dis « c'est le bazar dans nos procédures d'admission parce que ça prend

trop de temps et il y a trop de dossiers en souffrance… si je désigne quelqu'un de précis et une seule personne pour ouvrir ces dossiers et la même qui fait les photocopies et les met dans les documents je fabrique cette amorce de protocole, ce n'est pas suffisant l'efficacité, on est dans de l'outil dans l'efficacité. Mais c'est un privilège hiérarchique, je pose l'exigence et la demande que ça marche comme ça, que le processus se déroule comme je l'ai décidé. Alors c'est vrai que là-dedans rentre le management. C'est vrai que si vous voulez qu'une procédure fonctionne ce n'est pas plus mal que les gens y aient été associés dans la phase de réflexion et qu'ils aient aussi été associés dans une phase un peu de test. Je ne sais pas vous avez un dossier unique qui fait perdre du temps parce que s'il y en a un qui le garde tout le monde prend du retard, mais si on en fait plusieurs ça va beaucoup plus vite, mais on a plusieurs dossiers et on a des risques de perte d'information. Donc effectivement c'est quelque chose que moi je mobilise auprès de mes salariés, mais avec des techniques de management qui sont indispensables. Ce n'est pas une démocratie populaire non plus, ce n'est pas une SCOP, ce n'est pas tout le monde il est beau, tout le monde il est gentil, tout le monde décide, mais par exemple c'est vrai que comment classer efficacement les documents au secrétariat c'est bien que les secrétaires soient partie prenante, parce que ce n'est quand même pas moi qui vais voir quel type de carton, quel type d'endroit… dans ce cas-là l'efficacité est un concept mobilisable sans trop de difficulté parce que le contester c'est contester l'autorité hiérarchique et quand même je représente une autorité hiérarchique donc je peux m'appuyer là dessus et à la fois un certain savoir-faire managérial fait que ce n'est pas une hiérarchie aveugle donc ça peut fonctionner.

D'accord. Alors le suivant c'est efficience… est-ce que vous distinguer efficacité, d'efficience…

Euh ouais… l'efficience c'est de l'efficacité qui sert à quelque chose… (RIRES), vous pouvez avoir de l'efficacité inutile en faite et que l'efficience c'est de l'efficacité utile. On peut imaginer une machine assez somptueuse, assez bien fait, avec de multiples engrenages, mais qui ne donne pas l'heure donc c'est un peu pénible. Le distinguo que je fais c'est ça.

Est-ce que c'est quelque chose que vous utilisez avec les salariés ?

J'ai envie de dire, je ne suis pas sûr que j'ai spontanément l'occasion de le mobiliser de ma place de directeur avec autant de salariés que pour l'efficacité. L'efficacité vous pouvez faire une communication, à vos cadres, au personnel… dans l'efficience c'est difficile de faire une communication. Si je reviens à l'admission le processus d'efficacité, il y a des gens qui demandent à être admis, des dossiers traités, donc on va mettre de l'efficacité dans les protocoles, etc. L'efficience dans tout ça, c'est que je ne perds pas de vue que je suis un type d'établissement repéré dans son environnement départemental avec un certain type de spécialité. J'ai une spécificité. Mon IME, celui que je dirige actuellement il est repéré comme généraliste, un peu comme ces petits hôpitaux de campagne, ceux qu'on essaye de fermer partout, l'hôpital de Montargis, où paraît-il on est bon à rien

parce qu'on ne fait pas 4000 opérations par mois ou 25 000 opérations du cœur par an. Bon forcément on ne peut ne pas faire 25 000 opérations du cœur par an à Montargis… alors effectivement on comprend bien que Debray qui fait je ne sais pas combien de naissances par an est beaucoup plus au poil en terme de sécurité, etc. Bon. Moi mon établissement il est repéré comme quelque chose de généraliste. C'est-à-dire que l'on dit non à pas grand-chose. C'est-à-dire que quand c'est des choses dont personne ne veut ou qui ne sont pas trop connues on dit « ah pourquoi pas les envoyer dans ce cher IME, ce n'est pas des grands spécialistes très serrés, mais ils ont une palette large… » Donc vis-à-vis de l'efficience dans mon processus d'admission il ne faut pas que je perde de vue que je suis ce type d'établissement et que je dois faire avec efficacité mes admissions, mais qui ne dénature pas ce qui fait mon savoir et ma spécialité. Et aussi efficiente qu'ils ne vont pas me faire louper une évolution de la demande ou des commandes publiques qui vont m'être faites. Et vous voyez bien que ce sont des choses par exemple… donc j'ai effectivement des débats d'efficience dans des lieux comme des commissions d'admission où on va se dire « attention là ça fait deux ou trois fois que l'on prend le même type de profil… » et du coup on sera un peu moins efficace sur ce dossier-là, mais on sera là dans une meilleure efficience.
(…)

Il est très difficile de négocier l'amélioration du bonheur de l'usager si ça maltraite le bonheur du salarié. Et que la plupart du temps on aura tendance à concourir au bonheur du salarié plutôt qu'au bonheur de l'usager. Ceci étant, l'enfer étant pavé de bonnes intentions, donc il y a des bonnes intentions très évidentes qui sont « quand même il faut que ça se passe bien pour l'usager sans que ce soit l'enfer, je dis ça au cas où ça soit écouté par nos chers amis les partenaires sociaux, sans que se soit l'enfer pour les salariés ». Dans ce cas-là effectivement l'efficience est un véritable outil. C'est-à-dire que c'est vrai que l'on pourrait se dire que si dans chacun des compartiments on menait la réflexion permettant de se dire que cette action est menée de façon efficiente, on aurait 10 sur 10 à l'évaluation.

Est-ce que l'on peut dire qu'en parlant d'efficacité ou d'efficience c'est le travail du salarié qui est évalué, est-ce que l'on peut mobiliser ces concepts en faisant référence au « bon travail » du salarié ?

Ah… oui là on est… déjà… oui c'est une bonne formule d'interviewer. Faut déjà être… là on est dans le social, alors moi je suis peut être un peu marginal, mais je pense que déjà ça c'est un peu osé en terme de management. Moi je ne connais pas grand monde, moi je me connais, ça m'arrive de le dire, mais en technique de management il est assez rare d'entendre dire… c'est-à-dire que vous pourriez le dire « votre travail était efficient ou efficace »… donc vous avez le droit de le dire si vous ne dites que ça. Si par malheur, vous dites « ça a été non efficient ou non efficace » c'est le début des ennuis quand même. Donc, ce que vous suggérez c'est que l'on est capable de dire quand on évalue ça c'était

efficient, ça, c'était efficace, ça, ça ne l'était pas. J'ai l'impression que l'on est quand même un petit peu biaisé là-dessus. Donc oui, mais c'est comme si, moi je trouve ça très bien, mais c'est comme si vous aviez des copies notées sur 20 mais en fait entre 10 et 20. Donc là ça peut poser la question, non pas de la pertinence de l'évaluation, mais de son efficacité et de son efficience. On commence à noter à partir de 8,5, il y a déjà un capital où on ne peut pas descendre en deçà… c'est assez… si on veut faire de l'évaluation il faudra largement dépasser ça. Je vais vous donner un exemple, l'essentiel de nos budgets c'est des charges de personnel ou des charges obligatoires. En fait vous ne gérez que 1 % de votre budget d'un point de vue social pour les sorties, les loisirs, les achats divers. Bon 1 % de 6 millions d'euros c'est bien… et bien… efficience… quelqu'un vient vous voir, j'ai une super idée de travailler les repères dans le temps avec les jeunes et en fait on va utiliser des photos, on va prendre des photos beaucoup plus souvent et on va tout de suite imprimer les images pour essayer de repérer visuellement les jours de la semaine. Bon quelqu'un qui y a pensé, il a fait son budget ça coûte 2000 ou 3000 euros par an. Vous vous dites en voilà une bonne idée elle correspond… non seulement c'est un type efficace parce qu'il a réfléchi avec qui le faire, ça ne demande pas un investissement énorme, ça semble… voyez c'est bien carré ça déroule bien. Bon il y aussi beaucoup d'efficience parce qu'on ne perd pas du tout de vue l'autonomisation, le repérage dans le temps donc on est dans la contribution à un mieux-être, etc. Donc là c'est 20 sur 20. Vous avez des tas de projets et celui-là il en vaut 3000 et c'est là que ça se pose en terme d'efficience de la structure. Parce que vous n'avez pas 63 000 euros. Donc il faut trouver les moyens de financer ce projet en substitution et là c'est compliqué de réinterroger. Alors il y a des malins qui ont pensé à ça dans la LOLF… « Rien n'est jamais acquis pour toujours, réinterrogeons les objectifs », c'est pour ça que ça marche aussi mal la LOLF d'ailleurs. Et ben voilà, des fois vous avez… normalement une véritable démarche qualité, une véritable évaluation serait la capacité de se dire que cette idée nouvelle apporte une réelle plus value… et ben on en est très loin.

(…)

Mais comment on peut parler d'efficacité ou d'efficience si le concept d'évaluation du travail, ou d'évaluation de façon générale n'est pas accepté ? Je ne comprends pas.

Oui effectivement… vous pouvez parler à un groupe de 4 psychomotriciennes comme j'ai en ce moment, vous pouvez dire « c'est un petit bête, vous êtes quatre à avoir le même métier, on va mettre un peu d'organisation, il faut peut être vous désapproprier certains usagers pour qu'en cas d'absence de l'une d'entre vous, on puisse faire des passations ».

D'accord, on parle d'efficacité organisationnelle du coup et pas d'efficacité du travail de la personne.

Si vous étudiez l'absentéisme de vos 4 psychomotriciennes et que vous constatez que 50 % ou les 2/3 des absences sont à rattacher à une même personne. On peut leur dire « vous êtes 4 mais vous travaillez en fait régulièrement à 3 ». Bon on peut voir la personne seule et lui dire « vous envisagez d'en faire quoi ? »… c'est… vous pourriez donc dire à cette personne « notre service global est en difficulté de votre fait ». Bon là c'est le début des ennuis. Bon, en tout cas il est certain que… d'abord rationnellement il est certain que vous allez vous taper un arrêt de travail de 15 jours après ça, justement pour vous démontrer que voilà et de façon très claire vous aurez une question très claire, récurrente, en comité de personnel, en délégué d'entreprise et auprès des délégués syndicaux et ça, ce n'est pas une blague, c'est certain. Si vous avez été voir dans un groupe… on va même vous questionner « pourquoi vous le faites ? » alors que vous avez parfaitement le droit en tant qu'employeur des statistiques. Mais dans la culture de mon établissement, c'est déjà quelque chose de compliqué d'imaginer que voilà, qu'on puisse… [évoquer et mettre en place tout outil] Tout est faisable, mais ce n'est pas toujours très efficace en management parce que ça fabrique des retours de bâtons. En clair si pour avoir posé cette question-là dans un petit groupe de psychomotricien ou pour avoir mis en place un outil de suivi de l'activité ça doit me pourrir la vie pendant 6 mois en CE en DP et très vite avec mon employeur qui va être un peu effrayé parce qu'il a d'autres choses à faire comme « négocier avec les instances syndicales » et que j'embête… que dans mon établissement il y a du brouillage de signal comme on nous dit : « Le signal est brouillé avec les instances représentatives du personnel.» (…) Parce que c'est quand même ça la réalité d'un chef d'établissement…

OK. Le dernier concept c'est celui de performance…

Là il fallait me prévenir quand même que ça se terminait par des gros mots, parce que là c'est carrément les gros mots. Non, mais ça vous fait sourire, mais là c'est des gros mots. Là c'est un gros mot.

C'est un gros mot pour vous ?

Performance, non il n'y a pas de problème, la performance ne me fait pas peur. Je dis que c'est un gros mot sans blague. Si on veut atteindre des résultats, on pose la question de la performance ou alors il y a quelque chose qui ne va pas. Si on ne mesure pas la performance par rapport à des objectifs à atteindre. En tout cas ça me semble difficile d'être un directeur, un manageur, qu'importe un chef d'établissement, on s'en fou du nom, un directeur de centre de profits, etc., vous avec des objectifs à atteindre et il va bien falloir que vous mesuriez ces objectifs et les performances. La performance c'est de la mesure, on mesure… et forcément c'est impossible. Si je vous dis que j'ai un budget de 6 millions d'euros à dépenser, mais donc forcément de 6 millions d'euros à gagner et si j'ai des journées à 1000 euros pièce, il va falloir que je face 6000 journées à 1000 euros. Si forcément à la

moitié de l'année je n'en ai fait que 2500… Je suis bien obligé de mesurer ma performance à faire rentrer des prix de journée parce que sinon je peux vous racontez des histoires sur le fait que nos gentils éducateurs s'occupent de nos gentils handicapés, mais il n'empêche que quand un lit est libre le 15 janvier il faut éviter d'y faire venir le futur usager le 30 juin. Parce qu'en attendant ça ne rapporte rien et ça coute parce que le salarié qui s'occupe du lit vide il est quand même là. Donc forcément vous avez intérêt d'être performant. Donc vous avez quand même intérêt de mesurer pour être au plus près des objectifs fixés ou des objectifs nécessaires. En tout cas ils sont donnés parce que l'argent est compté en recette, en dépense et l'activité est comptée.

Je pense que le concept autour de performance, alors déjà dans le clan des directeurs ou des cadres de direction c'est quelque chose de parfaitement intégré parce qu'il en va de la propre survie salariale de ma catégorie socioprofessionnelle de directeur, mais d'innommable. C'est-à-dire que c'est autant réel que l'on n'en parle pas. C'est à peu près ça… c'est une réalité prégnante pour tous ceux qui dirigent, la toute petite caste de tous ceux qui dirigent, mais c'est innommable. Ou alors ce sont vos hiérarques qui vous en parlent, mais même eux évitent ce mot de performance, c'est pour ça que je vous dis que c'est un gros mot. Parce que tout le monde vous pressure autour de ça et personne ne le prononce. Donc il y doit y avoir un côté gros mot. Performance est un gros mot. Alors ensuite, petite caste, oui parce qu'une fois que vous êtes sortis des grandes directions générales, des contrôleurs de gestion, enfin au-dessus. Nous avons maintenant une multitude de chefs, nous avons plusieurs échelons de chefs, il y a beaucoup de hiérarchie au-dessus de nous… en tout cas dans tout cet aréopage on en parle et ça vous retombe dessus. Mais le directeur c'est le dernier échelon, donc ça s'arrête là. Parce qu'en dessous ça devient, alors là, non seulement c'est encore moins dicible, mais là je pense que si vous le dites… je pense que c'est plus facile d'aller s'asseoir en réunion et d'ouvrir le journal de Mickey parce qu'on va croire que vous cherchez quelque chose, ou d'ouvrir une bible parce qu'on va croire que vous cherchez une aspiration que si vous écrivez au tableau « performance ». Ce n'est pas une plaisanterie, vous avez là une totale solitude du directeur par rapport à ça, derrière lui il n'y a plus personne. Même votre directeur adjoint… il va vous dire « oui, mais moi je suis dans l'éducatif… », les médecins… « ouai bon les grilles de performance… », votre comptable elle, elle va juste compatir, elle va vous dire « mon pauvre monsieur… »… Enfin bon, non, mais honnêtement, c'est clownesque… je ne me sers de ces mots-là que lorsque je veux provoquer des effets. De provocation. Même si je l'emploie opportunément, à bon escient… donc par exemple, je vais dire qu'il faut que l'on améliore notre performance dans la rapidité du traitement des dossiers creton ou des polyhandicapés dans la réponse faite à la MDPH, voilà des choses concrètes, donc là « plus performant » au milieu d'une phrase ça passe très bien. Mais alors, « aujourd'hui on bosse sur la performance », on essaye de définir des indicateurs, on note où on en est dans nos indicateurs de performance… là si je dis ça, c'est vraiment une provocation. C'est une provocation parce qu'on va dire « pour qui nous prend-il. » C'est vrai. On va dire « Qu'est-ce que le directeur vient nous embêter avec un truc qui ne regarde que lui… » Ca vous le ressentez. Alors pas avec les salariés, parce qu'ils

pensent qu'il y a des choses qui ne regarde que moi, bon ils ont bien tord… la sécurité les choses comme ça c'est toujours des histoires de directeur. Mais alors la performance ce n'est qu'une histoire de directeur. Ça concerne le directeur, directeur performant, pas performant, ils ne sont pas dans la performance, c'est impossible. Ce n'est pas… une orthophoniste va vous dire froidement, « non, non je ne suis pas performante » parce qu'il est impossible que soit accolé à sa personne la notion de performance. Même avec le risque de s'exposer en disant qu'elle n'est pas performante alors qu'elle peut l'être tout à fait. Non ce n'est pas ça la chose, ce n'est même pas un rejet, ce n'est pas un rejet lié à ma personne ou à l'établissement… la performance derrière ça c'est vraiment le tableau de note.

On retourne à l'évaluation du coup ?

Oui, mais de façon pire. Parce que l'évaluation on peut en parler à travers des groupes, autant la performance je pense même qu'elle est inabordable en disant « mais soyons collectivement performants », même ça ils ne veulent pas en entendre parler. Les mêmes quatre psychomotriciennes, si vous voulez vous faire des ennemies vous arrivez en disant « parlons de la performance de la psychomotricité dans l'établissement… » là vous allez au-devant d'emmerdement. Par contre « comment rendre le service plus efficient ou plus efficace » c'est vendable et c'est achetable… Mais c'est interdit de séjour dans le dicible, mais c'est totalement présent dans le non-dit. Parce que quand vous arrivez ici, dans un nouvel établissement et que c'est le bordel on peut vous dire que vos prédécesseurs n'étaient pas performants. Il est aussi prégnant qu'il n'est pas dit.

D'accord. Très bien. On va maintenant aborder les outils… mais avant d'aborder les outils je voudrais faire un point sur les outils de la loi 2002-2.
Est-ce que tout est présent au sein de l'établissement ?

Oui tout.

(…)

Est-ce que c'est des outils que vous avez mis en place en arrivant, mis à jour ou récupérés de votre prédécesseur.

Alors me concernant avec 4 ans de battement, je crois avoir mis en place tous les outils à l'exception des réunions de synthèse qui étaient à peu près faites, pas totalement à jour. Parce que si vous avez 110 résidents sur 42 semaines, bon, il faut que toutes les deux semaines il y ait 5 dossiers de passés sinon on n'y arrive pas. On avait également un délai moyen de 15 ou 16 mois entre chacune des synthèses alors qu'il fallait le ramener strictement inférieur à 12. On l'a ramené. Il existait également une plaquette. On a bâti tous les outils (de la loi 2002-2), mais ça n'a mis qu'un an. Alors ça n'a mis

qu'un an parce que… vous remarquez que la loi 2002 va bientôt fêter ses 10 ans donc je ne sais pas si, en termes d'efficacité, c'est très performant pour le social

OK.

Bon sachant que ça c'était sur la période 2008 – 2009 – 2010 parce que le nouveau gestionnaire a dit que « ces documents de COM », parce que ce ne sont pas des documents de la loi 2002-2, mais « des documents de COM » seront mis à niveau et harmonisés pour rentrer dans la charte graphique du gestionnaire.

D'accord. Alors pour la grille d'outils (présentation). On va donc commencer par l'axe économique – financier. Alors le premier « outil » budget et suivi budgétaire.

Alors ben chez nous déjà ça peut être deux outils différents. Ça a un caractère obligatoire/réglementaire, il y a un budget élaboré pour le financeur selon une procédure et dans un document normalisé. Dans un cadre normalisé. Donc le cadre est donné par l'état, ça s'appelle le cadre normalisé, bon, c'est présent dans tous les logiciels, comptables. Donc ça c'est dans sa matière, la façon dont les classes sont agencées, une sorte de plan comptable adaptable au secteur médico-social. Donc c'est déjà un outil externe dans sa conception et c'est un enrichissement uniquement interne. Alors moi, j'ai connu un enrichissement avec une forte autonomie du directeur sur le gestionnaire précédent (ancienne présidence et direction associative) et maintenant une absence manifeste d'autonomie, ou finalement… en fait, le siège joue maintenant le rôle de la DDASS, il donne un taux directeur, impose un cadre précis et le siège est plus pénible que la DDASS. La DDASS, ça fait des années qu'elle ne rentre plus dans le détail des comptes. Mais là, il faut bien justifier le salaire de ses contrôleurs de gestion, donc là si je vous donne un exemple, sur un budget de 6 millions d'euros, au dernier budget, nous avons passé 30 minutes sur le compte « couches d'aisance » pour les adultes handicapés parce que le contrôleur de gestion me questionnait parce que je mettais un volume double que l'année d'avant, mais que le volume… je mettais 4 cette année, alors que j'avais mis 2 l'année d'avant et 6 l'année encore avant… bon... Moi l'explication est simple, c'est quelque chose d'assez aléatoire en fonction des clients que l'on a. Mais la plaisanterie si vous voulez, c'est que je vous parle d'un budget de 1 600 euros à la place de 800 euros. Donc nous avons passé 30 minutes sur « fallait-il mettre 800 ou 850 ou 1 600 ? ». Il y a des années que la DDASS n'aurait pas… donc pour vous dire, en termes d'outils c'est un outil alimenté à l'intérieur, mais extrêmement encadré par les services administratifs du siège. Il est utilisé, pas tous les jours par le chef d'établissement, il est beaucoup investi au moment de sa conception et utilisé au moment de sa réversion auprès des autres cadres et des instances représentatives du personnel pour leur dire « voilà où on en est dans le budget prévisionnel » parce qu'eux-mêmes ont été sollicités avant pour savoir s'ils avaient des projets, des demandes. Donc il sert à poser le cadre tel qu'il est. Le directeur s'en sert pour

communiquer autour de ça. Sinon le directeur sait très bien que les budgets sont intégrés dans les logiciels de gestion parce que ça devient la norme. (…) Tout ce que je vous dis est très concret, mais repose sur du théorique. Parce que quand je dis c'est intégré dans la comptabilité pour faire du suivi budgétaire. Mais en fait, vous faites du suivi budgétaire sur un tout autre budget, sur le budget de l'année précédente ou de l'année antérieure parce que vous n'avez quand même pas le budget de l'année. Et donc il y a un deuxième outil, en tout cas chez nous, c'est que la comptabilité intègre ce budget autorisé et grâce à notre logiciel de suivi d'exécution comptable, et là je m'en sers tout le temps, c'est-à-dire que j'ai accès à l'ensemble des comptes qui font apparaître mon exécution budgétaire. Donc combien j'avais au début, voir ce qui est dépensé, voire engagé parce qu'on arrive à avoir le plus possible une comptabilité d'engagement et voir où est-ce que l'on en est dans le delta.

Est-ce que vous en parlez avec les salariés de l'évolution du budget, du suivi budgétaire, ou ça reste un outil de direction ?

Oui quand il y a des écarts importants. Oui. Euh… oui lorsque, oui par exemple auprès des chefs de service sur le recours au CDD. Quand je vois par exemple que l'on a déjà dépensé 75 % de la somme que je pense que ça peut coûter et que l'on est seulement au tiers de l'année et que je leur dis « les gars, ça ne peut pas continuer comme ça, globalement il faut que l'on tienne 200 000 euros pour toute l'année et on est en mars et vous venez de passer les 110 000 ». Là le mécanisme est souvent à l'origine d'une discussion entre la comptable et moi où on croise nos observations. Je dis les salaires parce que c'est quand même le plus gros poste, 70 % du budget.

Est-ce que vous déléguez une partie de votre budget à du personnel ?

Le budget éducatif, ça représente 60 000 euros. Le budget éducatif c'est ce qui va directement au bénéfice de l'usager, achat de jeux, sorties cinéma, etc. Bon il y a d'autres choses au bénéfice de l'usager, les voyages… mais c'est payé sur d'autres budgets.

(…) Il est confié au directeur adjoint et avec une clé de répartition pour chaque chef de service. C'est-à-dire que l'on évalue la population qui est dans le service géré par un chef de service et on fait une attribution annuelle d'une somme que les chefs de service gèrent. Je demande par contre qu'ils fassent un prévisionnel et qu'il y ait un suivi budgétaire qui est tenu par l'économe d'ailleurs. C'est tenu en comptabilité, mais le suivi « où est-ce qu'ils en sont en sous-compte », c'est suivi par l'économe. Ça je l'ai mis en place à mon arrivée.

D'accord, donc ces outils de l'économe ce sont des choses nouvelles pour lui, ça fait suite à votre demande ?

Absolument. Autant le budget je n'ai rien mis en place du tout parce que je suis arrivé dans un établissement qui avait déjà un budget, autant ce que je peux qualifier de procédure « extrabudgétaire », mais qui relève quand même d'une opération de gestion, j'insiste aussi, pas d'un enjeu majeur économique au regard du budget global de la structure, mais quand même suffisamment important en montant et important pour l'usager et qui peut poser des problèmes si c'est mal géré.

Ça, on l'a mis en place, parce que de par mon histoire passée j'avais déjà fait ça dans d'autres structures et c'est intéressant. Ca responsabilise et ça permet de mettre en situation des cadres qui dans le social se lavent souvent les mains de la dimension économique, de les mettre en situation de dire « ben vous êtes comme moi, vous avez un budget annuel et vous expliquerez à vos équipes vos contraintes, vos rééquilibrages et que l'on ne peut pas toujours dépenser plus ». Je trouve que c'est très pédagogique. Je pourrais très bien le faire, mais je pense qu'au niveau managérial ça a un intérêt.

Est-ce qu'en ce qui vous concerne il y a une fréquence d'usage ?

Alors ça se situe à plusieurs niveaux… déjà il y a le ponctuel… bon il n'y a jamais de connaissance zéro. C'est-à-dire que comme on fait une fois par mois un point avec la comptable là dessus, on regarde, on confronte nos points de vue pour savoir s'il y a des choses qui nous semblent satisfaisantes ou plutôt préoccupantes. C'est-à-dire qu'une fois par mois je jette un œil sur les comptes et on a une petite séance pas très longue. Donc ça, on le fait une fois par mois parce que maintenant on a une obligation de prévision de trésorerie, parce qu'on n'a plus aucun argent, donc on a une obligation de faire des tableaux pour le siège. Mais donc on a une obligation d'être très fiable dans nos besoins à venir et au regard de nos comptes parce que de toute façon on aura à remplir des tableaux pour se faire mettre à disposition une trésorerie. Donc on est obligé d'être raccord là-dessus. Mais même avant, je dois vous dire que la réunion mensuelle avec la comptable avait lieu même avant le repreneur, parce que de toute façon c'est utile. Ça vous donne même une grande capacité de réponse. C'est-à-dire que si on vous dit, « est-ce que l'on peut acheter ça ? » c'est quand même agréable que vous puissiez dire à quelqu'un, même si vous n'êtes pas une machine à répondre instantanément… mais d'être capable de répondre sous réserve de vérification « je pense que oui… » ou « je suis quasi certain que non ».

(…)

À cette rencontre mensuelle, il y a toutes les demandes ponctuelles. Quand je vois une grosse facture, je me rafraichis la mémoire.

OK ça marche. Le deuxième outil, le compte administratif... la construction c'est plutôt interne, externe ?

Bon le compte administratif c'est bien un outil externe, normalisé, légal, etc. donc déjà bon… là aussi déjà le cadre est donné. Il y a un cadre normalisé donné par nos financeurs.

Un cadre pas une maquette ?

Oui un cadre pas une maquette, mais bon il faut savoir qu'il n'y a que quatre logiciels comptable… donc les maquettes que vous avez à disponibilité sont toujours les mêmes. Sinon c'est alimenté en interne à partir de la comptabilité générale, puisque la comptabilité générale a le budget et le réalisé.

(…)

Par contre si vous êtes un peu chaud sur certaines lignes vous pouvez jouer sur les affectations. Vous pouvez lisser un peu sur les comptes administratifs.

La production elle est faite jusqu'au bout par la comptable de l'établissement. Les arbitrages les lissages et puis des choses un petit peu techniques qui relèvent du directeur, relevaient auparavant du directeur avec un échange avec l'expert comptable et le commissaire aux comptes. Aujourd'hui le directeur est l'adjoint de la comptable, produit le document brut. Les ajustements étant faits par le siège.

Est-ce que c'est un outil que vous utilisez du coup ?

Hum… alors ça sert toujours à un directeur d'établissement par rapport aux commentaires et aux retours que fait l'ARS. Bon c'est toujours intéressant de lire les commentaires de l'ARS. Il y a des gens qui ont des commentaires éclairés. Ils vous donnent des moyennes que vous n'avez pas. Bon on vous dit rarement que vous êtes moins cher que les autres, mais bon. J'aime beaucoup le lire parce que ça permet de voir comment la puissance publique vous considère. Et moi j'en fais toujours état, à mes cadres, au personnel… voilà ce qu'on nous a dit. Sur l'élaboration… oui, dans le cadre où on est en train de l'élaborer et où on voit un certain nombre d'écarts ça sert de support à l'interprétation. Une fois que ces choses ont été faites, vous savez que c'est un compte administratif d'une année N-2… bon c'est une donnée.

(…)

Il faut bien arrêter la pendule une fois par an, voir les objectifs que l'on s'était fixés. Moi j'aurais l'impression de ne pas faire mon boulot si je n'avais pas un moment dans l'année pour relever les copies, relever les compteurs.

Est-ce que vous avez une comptabilité analytique ?

Oui.

Elle fonctionne comment ?

Alors on a une comptabilité qui bien sûr range nos dépenses par nature et également la possibilité de les sortir par pôle. On est capable d'individualiser, alors pas partout malheureusement, mais moi par exemple j'ai une section… je dépense du loisir partout, mais je suis capable de savoir ce que j'ai dépensé à l'internat spécifiquement. Si j'ai besoin de savoir si l'internat est plus gourmand en dépense de loisir que l'externat je peux le savoir.

(…)

J'ai également une section des moins de 14 ans et des plus de 14 ans également.

C'est quelque chose que vous utilisez ?

Je pense être le seul… enfin la question ne s'adresse qu'à moi… je ne l'utilise jamais en continu, mais c'est un petit exercice auquel on se livre une fois par an avec la comptable. On essaye de regarder un peu plus finement. Parce que j'allais dire l'ARS s'en fou des décompositions. Mais moi ça m'intéresse, parce que derrière j'ai des informations sur le management des chefs de service concernés par exemple.

D'accord. Est-ce que vous communiquez sur ça ?

Oui sur des choses qui me semblent… quand je vous dis par exemple sur les caisses éducatives on regarde un petit peu. Quand je vous dis par exemple que 60 % de la caisse éducative confiée à l'un des trois chefs de service c'est essentiellement de la bouffe chez Mac Do ou des pizzerias… Bon je me moque que ça soit chez Mac Do… en réunion de cadre je dis, voilà, on a un peu vos résultats, bon ça ne passe pas très bien quand on dit ça… je ne suis pas dans le vexatoire, mais je dis que bien que sachant que le poste alimentaire de plaisir est important, parce que c'est un mode de compensation du handicap de manger, il est important, mais je dis « vous voyez vos collègues 37 %, 39 % et vous 63 %. Il y a quelque chose ? Ils sont plus pénalisés ? » Donc dans ce cas-là je demande comment ça se

fait. Ou pour les absentéismes je peux voir qu'il est équivalent dans deux services, mais que par contre, le recours au CDD est 50 % plus élevé, donc ça je le dis effectivement. Parce que je trouve que c'est important. Alors c'est compliqué parce que l'on est dans le social, alors je suppose que c'est partout pareil on n'aime pas être remis en cause, mais j'ai quand même un peu l'impression que ce n'est pas dans la culture. Les mecs ils ont toujours des explications incroyables, on les met en cause, ce n'est pas eux c'est les autres… mais c'est des choix tout ça. J'avais une discussion la dernière fois où je disais « je ne vous dis pas que c'est interdit d'avoir recours au CDD, d'ailleurs on est dans les objectifs, mais je constate que votre choix à vous c'est de privilégier le remplacement plutôt que la réorganisation, est-ce que vous avez une explication, des difficultés ? Bon ces questions et constat c'est relativement difficile… d'autant plus que chez moi mes chefs de services et directeur adjoint sont tous salariés protégés et syndiqués. Mais surtout protégés parce qu'ils peuvent être syndiqués ce n'est pas le problème. Donc il y a un vrai sentiment d'impunité, on pourrait même penser « cause toujours tu m'intéresses parce que s'il y en a un qui doit être viré parmi ceux-là c'est moi parce que je ne suis pas syndiqué. C'est des choses que je tiens à dire, je suis courageux donc ça ne m'empêche pas de leur dire, mais de là à ce que ce soit suivi d'effet, c'est loin d'être le cas. Alors ce n'est pas dans la culture et en plus on est dans un environnement assez protégé. Mais bon, moi j'ai un exemple, le directeur adjoint a un problème récurent dans la gestion de sa caisse de 10 000 ou 12 000 euros par an, ça a même été détecté par le commissaire aux comptes, enfin l'expert comptable. Parce qu'on ne fait pas sa caisse une fois par an. Donc c'est un peu compliqué de retrouver les pièces, les machins… mais c'est un délégué central syndical et lorsque vous faites la leçon, il attend que ça passe et comme ça pose un problème parce que pour moi il y a une nécessité de transparence avec ma hiérarchie donc vous êtes obligé de dire « voilà, j'ai déjà vu… », mais si c'est un délégué central vous avez votre employeur qui vous dit « Bon on a va essayé de trouver des solutions, il ne s'agirait pas de foutre le feu… » C'est même presque de votre faute à vous de ne pas mettre une comptable à sa disposition pour tenir sa caisse. Donc je m'en sers. De là, à ce que se soit suivi d'un effet positif. Ça l'est au moins pour moi et pour un de mes cadres qui me semble assez sensible à ça et qui tire des conclusions des informations que je lui donne.

D'accord. Votre établissement n'est pas en CPOM ?

Non.

Est-ce que vous suivez vos recettes ?

On avait un énorme problème de facturation, de recettes et j'allais vous dire, on les regarde tous les jours nos recettes. Pour être bien clair. Parce que d'une part c'est un enjeu que l'on m'a fixé et d'autre part parce que c'est le nerf de la guerre. Et d'ailleurs, s'il y a aujourd'hui un nouveau gestionnaire, c'est en partie dû à des problèmes de trésorerie. Notre cycle de trésorerie était erratique, les gens ne

s'intéressent pas vraiment à ça. Lorsque je suis arrivé il y a trois ans, trois ans ½, on avait un encours dehors de 3,6 millions pour un budget de 6,5 millions, donc on avait une trésorerie négative d'une demi-année. Donc on fait beaucoup d'effort pour refacturer correctement, mais en dehors de rattraper le passé qui prend du temps, on a mis en place, d'ailleurs J'ai changé de comptable, alors je ne l'ai pas mise à la porte, mais on l'a redéployée sur une fonction autre, et j'ai recruté une comptable d'un meilleur niveau et plus préoccupée par ces problèmes-là et qui fait un point de trésorerie/recettes.

Mais bon aujourd'hui la trésorerie n'existe plus puisque… enfin nous suivons les recettes, mais plus la trésorerie parce que l'intégralité arrive sur un compte national, puisque notre repreneur a une colossale trésorerie nationale et possède même une fonction de directeur de la trésorerie, donc on peut supposer que ça paye son salaire également, enfin je l'espère parce que sinon ça serait un peu absurde. Donc le principe est que toutes les recettes arrivent sur ce compte et après vous pouvez espérer en tant que directeur d'établissement qu'on vous donne un peu d'argent qui est prévu à votre budget après de multiples batailles.

D'accord. Mais sur l'ancien fonctionnement, vous gériez vous même votre trésorerie sur l'établissement ?

Alors il y avait une consolidation, c'est-à-dire qu'il y avait un compte commun. En fait chaque établissement avait son propre compte et tous ces comptes avaient une racine commune. Donc il n'y avait pas de compte central, mais l'ensemble des comptes était cumulé par notre banquier. Quand on avait l'extrait des comptes centraux, on avait les positions pour chaque établissement et le solde. La négociation des agios se faisait sur le solde global. Ce qui est bien, mais ce mode de fonctionnement vous met directement en responsabilité. Parce que forcément, mon prédécesseur était à la tête d'un établissement qui avait un solde moyen débiteur de 2 millions par an. Bon… même si l'association était pratiquement tout juste équilibrée, il n'empêche que quand vous voyez votre ligne à vous c'est moins 2 millions, que celui d'à côté c'est plus 500 000 et que l'autre qui est en déficit il est à moins 300 000 ça fait tâche…

Mais le fait que ça soit comme je vous le décris vous engage directement vous. Alors qu'aujourd'hui la trésorerie je pense qu'aujourd'hui elle est frappée du sceau « secret-défense ». On voit juste que les produits financiers de l'organisme gestionnaire étaient de 300 ou 400 000 euros l'année dernière. Donc on peut penser qu'il y a une trésorerie assez positive.

D'accord. Je voudrais revenir sur le suivi de la facturation/recette. Donc la comptable c'est elle qui le suit et qui vous fait un retour, comment ça se passe ?

Ben c'est-à-dire que… non… ce que l'on a sécurisé… pour que l'argent rentre il faut que ce soit facturé. Donc on a bâti tout un protocole. Pour que les dossiers soient facturés, il faut que les dossiers soient instruits correctement. Donc on a protocolé l'ensemble de l'instruction des dossiers.
Moi ce que je suis chaque mois avec la comptable c'est l'écart, alors déjà j'ai un tableau d'activité, donc je vérifie l'activité… d'ailleurs je l'ai vérifié chaque semaine, et à une époque très tendue je l'ai vérifié chaque jour et une fois par mois je vérifie avec la comptable les écarts entre ce qui aurait du rentrer et ce qui n'est pas rentré.

Donc ça de la même façon c'est quelque chose que vous avez mis en place en arrivant ?

Oui parce que là il n'y avait rien.

Est-ce que vous faites un calcul de coût à l'usager autre que le coût à la place ?

Euh… oui, mais sur une seule variable. Une variable qui est essentielle, c'est la variable des transports. Il faut savoir qu'un usager va me rapporter 50 000 euros par an. Les mots sont cruels, mais c'est une réalité. Et je sais que dans ces 50 000 euros, si j'applique mon budget, j'ai 35 000 euros de salaires des gens qui s'en occupent et puis tant… et puis 500 euros de loisirs et puis le transport qui est mon premier poste budgétaire après les salaires et charges sociales. Il a donc une valeur théorique qui doit être d'environ 15 % donc 50 000 euros, l'idéal c'est que ça ne dépasse pas 7 500 euros voilà. Et par contre, il y a une réalité, c'est que les personnes qui viennent dans mon établissement peuvent coûter environ 5 000 euros par an s'ils sont dans des modes de transport adapté collectif, environ 12 000 euros par an s'ils sont dans des modes de transport type véhicule sanitaire léger dans des distances raisonnables, et entre 50 000 et 100 000 euros par an s'ils sont en ambu.et plus ou moins loin. Donc forcément j'ai une idée extrêmement précise du nombre de gens qui me coûtent, qui ont à leur disposition un budget d'environ 7 500 euros par an dans leur transport et qui me coûtent que 5 500 euros. De ceux qui me coûtent 12 000 et de ceux qui me coûtent 100 000. Vous comprenez bien que j'ai intérêt d'avoir les clignotants déjà allumés même au moment de la procédure d'admission. Parce que forcément, si je n'y prends pas garde, je détruis définitivement ma construction budgétaire si j'admets une dizaine de personnes qui se déplacent en ambu.

Donc vous la mobilisez en interne cette information ?

Ah ben c'est-à-dire que j'exerce auprès de la commission d'admission dont je suis membre de droit. Bon il faut savoir que légalement votre admission est prononcée par le directeur d'établissement. Comme à l'hôpital, mais en réalité elle est prononcée par le médecin des urgences ou voilà. Forcement il y a une délégation nécessaire pour l'organisation et pour la pertinence vis-à-vis des

besoins de l'usager. Donc effectivement je demande que systématiquement me soit donnée cette information-là. Donc même si je ne reste que quelques minutes dans la commission c'est un élément que je regarde. Alors pas de caricature, je ne suis pas un obsédé des coûts de transport, mais c'est une information qui est cruciale. Donc j'attire l'attention dessus « attention on ne va pas plus loin parce que l'on est au max pour ce type de public », donc je suis obligé d'exercer une censure économique.

Est-ce que c'est une information partagée à l'externe ou est-ce que ça reste plutôt une information à usage interne ?

Eh bien, quand j'en parle à l'extérieur, invariablement j'ai la même réponse « je ne veux pas le savoir », « vous n'avez pas le droit de faire ce genre de choix pour l'usager »… c'est ce que l'on appelle en psychanalyse l'injonction paradoxale. Je n'ai aucun droit de dépasser mon budget transport, je n'ai aucun moyen de le dépasser, si je le dépassais je perdrais instantanément mon emploi et on me rappelle à chaque fois que l'on ne veut pas connaître ce problème-là et que je n'ai même pas le droit de faire un tri sur ce critère-là. Et étant donné que les deux positions sont paradoxales la réponse c'est « on ne veut pas en entendre parler ». Mais c'est clair et pour en avoir parlé aux MDPH on me dit « oui cette position n'est pas tenable, on sait, vous n'êtes pas le seul, on le sait, mais on ne peut pas la dire… ». Donc effectivement on y peut quelque chose, mais le choix appartient au politique, au financeur…

(…)

D'accord. En ce qui concerne les investissements ?

Alors déjà on a une obligation annuelle d'un plan pluriannuel d'investissement prévisionnel. C'est la comptable qui tient ça en musique et l'économe qui assure un suivi et qui alimente un tableau avec les réalisations d'investissement, éventuellement les nouveaux investissements… donc ça marche bien, je l'ai mis en place en arrivant parce qu'il n'y en avait pas et que la DASS n'arrêtait pas de nous réclamer depuis plusieurs années notre plan pluriannuel d'investissement et de financement.

C'est quelque chose que vous utilisez ?

Oui. J'ai oublié de vous dire que dans la rencontre mensuelle il y a l'économe et la comptable. L'économe fait le point sur l'extra-comptable, notamment les investissements et les travaux. Donc chacun vient avec son tirage papier et on regarde, mais je ne regarde pas ça quotidiennement, en plus on n'a pas tant d'investissements que ça. On fait 150 000 euros d'investissements… je les connais mes investissements. Ce n'est pas quelque chose que je vais regarder parce qu'on fait le point tous les

moins. Enfin, aujourd'hui c'est plus pour du suivi parce que je n'ai plus la main sur la réalisation de mes investissements.

(…)

Tout à l'heure on a abordé la trésorerie… est-ce qu'il y avait une analyse financière de faite ?

Oui tout à fait, le DAF éditait un document financier d'analyse de gestion, les taux d'endettement, la solvabilité immédiate. Donc un document édité par établissement avec un point sur toute la trésorerie, les réserves et vous aviez ce qu'il faut pour aller voir un banquier. Il vous expliquait votre fond de roulement positif, négatif, etc.

D'accord, c'était fait une fois par an ?

C'était au moins une fois par an là dessus, après vous pouviez le voir deux fois par an ou tous les trimestres. Donc ça permettait d'anticiper les besoins de financement pour certaines périodes. Aujourd'hui je n'ai plus accès à la trésorerie, ni d'analyse financière. Alors on demande aux gens d'être des bons gestionnaires, mais on enlève l'accès à l'outil… et en dehors de l'accès à quelqu'un vous enlevez… parce que moi j'ai une collègue qui n'est pas du tout axée gestion, moi je le suis à peine et le DAF était très pédagogue donc il vous expliquait sur écran les indicateurs.

(…)

C'est difficile de devenir un bon gestionnaire si vous êtes de moins en moins informé des choses de gestion.

D'accord. Si je vous parle des moyennes régionales, nationales type coûts à la place… est-ce que c'est des choses que vous utilisez ?

Alors moi je les regarde parce que j'ai été directeur de CREAI à une époque, donc ce sont des outils que l'on utilisait en permanence donc j'ai gardé les réflexes de les regarder. Bon, ceux que je regarde, c'est le coût à la place, le ratio groupe 1, groupe 2, groupe 3, et le taux d'encadrement par catégories socioprofessionnelles. Alors je le regarde, ce n'est pas utile que je le regarde dix fois par an. Je me le mets bien en tête au moment du compte administratif et des budgets prévisionnels et aussi du bilan social au niveau des instances représentatives du personnel. Disons que ces trois éléments font que je jette un œil et plus qu'un œil. Je regarde pour être bien au clair dans ce que je vais avoir à élaborer ou ce que je vais avoir à défendre comme position. Quand on me dit « houlala on est les plus

malheureux de la terre » et que l'on a un prix de journée 20 % supérieur à la moyenne départementale et nationale… bon on peut quand même, vous pouvez dire aux gens « bon on est peut être les plus malheureux, mais voilà ».

D'accord. En ce qui concerne les indicateurs médico-sociaux, ce sont des choses que vous utilisez ?

Vous parlez de ceux qui sont obligatoires à remplir ?

Oui.

Ben on les remplit, c'est tout. Je n'ai toujours pas… il y a des établissements qui ne le font pas, nous on le fait. (…). Écoutez ce qu'il y a là dedans, on a pratiquement tout ailleurs et mieux… Sur les retours [qui nous sont faits] je ne vois pas à quoi ça peut me servir. Ce document pourrait ne pas exister pour moi. Je comprends très bien… que… que nos instances ARS et agences X ou Y… je suis bien d'accord que ce sont des données qui permettent de tirer des moyennes, mais je ne vois pas vraiment…

(…)

D'accord. Donc on a bouclé le premier axe économique – financier, on va aborder le second… processus/opérationnel. Donc le premier outil on en a déjà un peu parlé c'est celui du suivi d'activité.

Oui alors là c'est moi qui l'ai conçu en arrivant. C'est un tableau très simple. J'ai en permanence, c'est actualisé chaque semaine. Chaque semaine je sais où est-ce que l'on en est au niveau de l'activité globale et de l'activité par secteur internat, semi-internat, amendement CRETON, où est-ce que l'on en est, ce que l'on devrait faire, où est-ce que l'on en est dans ce que l'on doit faire dans le mois, le delta entre le réalisé et le prévisionnel, le cumul mensuel et même la valorisation économique de l'écart. Alors ça, c'est dans un autre document parce que ce n'est pas la même personne qui alimente les deux outils. Et chaque mois et même des fois plus souvent ça donne lieu à un commentaire appuyé de ma part dans une réunion avec les cadres responsables du service. Là je leur dis « votre département qu'est-ce que c'est que ce beens ? » ou alors « Là ça va bien ». Et en principe il y a toujours de présent à cette réunion-là une ou deux personnes de la commission d'admission à qui je dis aussi qu'est-ce qui se passe ? C'est vraiment indispensable parce que sinon très vite on se met à ne plus faire. Parce que… euh… la ressource c'est l'admission, et c'est malheureux à croire que ça

échappe aux gens. Parce que l'on peut faire tout ce que l'on veut, mais il faut quand même avoir des clients.

Et comment c'est perçu ça ?

Ça je l'ai mis en place le mois où je suis arrivé.
Alors je vous garantis que les premières séances, surtout que ce n'était pas brillant, ça n'a pas été facile…
Ce document existe, il est très utilisé* et il est très mal vécu. Voilà. Ce qui est surprenant parce que… alors là, est-ce que c'est parce que mon encadrement est très syndicalisé, très salarié protégé ou est-ce que c'est partout pareil… ça n'a jamais été… je l'ai fait partout ça, là je trouve que c'est pénible. J'ai connu d'autres choses pénibles, je n'ai jamais connu de chose sympathique sur ce type de tableau. C'est entre indifférent et opposé.

C'est un outil qui reste interne ?

Oui. Avec l'ancien gestionnaire je l'amenais pour rendre compte où j'en étais.

D'accord. Est-ce que vous signez des conventions/partenariats ?

Oui. Ben nous en avions, mais tout est gelé là. Parce que toutes les conventions ont été dénoncées. Mais je pense que ça va revenir parce que le mot à la mode c'est « faire ensemble ».

(…)

Est-ce que vous évaluez/mesurez l'intérêt économique de ces conventions ?

Non. Moi l'intérêt que j'y vois c'est que je sais que ça me coute moins cher que si je devais le faire tout seul.

OK. Est-ce que vous avez un document unique ?

Prévention des risques ?

Oui

Oui effectivement. Ça il n'y en avait pas c'est moi qui l'ai importé. J'ai importé un document tout fait au moment où là loi était passée dans un autre établissement. J'avais travaillé à l'époque avec un

médecin du travail et deux cadres de l'établissement et je m'étais pas mal investi, donc j'ai un document assez simple qui suit les recommandations de la loi. Là il n'y a pas eu de négociation, j'ai importé un document et je l'ai fait actualiser au contexte de l'établissement. Donc ça existe et c'est à jour.

C'est quelque chose qui vous est utile ?

Ben je sais déjà que si vous ne l'avez pas vous pouvez prêter le flanc à des attaques, donc je sais déjà qu'il est indispensable de l'avoir pour éviter qu'un jour on vous sorte dans la figure que vous ne l'avez pas et notamment s'il vous arrive malheureusement un accident du travail un peu grave. Donc je pense qu'à titre de prévention pour moi-même et de quiétude, je le fais. Et j'ai toujours remarqué qu'il en sortait quelque chose.

C'est un véritable outil de management.

D'accord. On a abordé tout à l'heure dans la partie financière le compte administratif et le rapport d'activité, mais je les ai séparés… vous les distinguez ou pas ?

Oui tout à fait. D'abord parce que c'est distinct dans les textes, ça doit être joint au compte administratif. Mais moi mon rapport d'activité c'est un outil de communication avec les partenaires, les familles, on en fait un abstract, un résumé pour les familles, moi je l'envoie aussi à la MDPH, à certaines cellules de l'éducation nationale. Ca sert de document, enfin ça servait de document parce que pour le moment c'est on jette tout sous le boisseau et on attend, mais là aussi c'est un véritable outil de communication. Alors sous des formes moins rébarbatives que le gros document. Et encore moi je fais quelque chose de léger.

Mais par contre pour moi c'est absolument distinct parce que je m'en sers dans le cadre d'autre chose que le cadre légal à savoir dans un objectif de communication. Y compris en interne. Parce que comme on fait passer un document pour que chacun remplisse sa partie c'est bien que les gens voient que ce qu'ils ont fait… alors ça fait toujours gueuler, ils ne sont jamais contents, on a trop pris de place pour le voisin et jamais assez pour eux…

C'est le même document en interne et en externe ?

Alors en interne déjà au niveau des instances représentatives du personnel je donne le même que celui que j'envoie au financeur pour ne pas qu'on me dise que j'envoie une fausse version parce que bon ça peut être très compliqué. Après celui qui est distribué au personnel est celui que l'on qualifie de communication et c'est le même que celui que l'on envoie aux partenaires. C'est aussi des

questions de coût parce que celui que l'on fait en peu de tirage il a des photos en couleurs et les autres c'est en noir et blanc.

OK. Vous avez un projet d'établissement ?

Oui.

Il couvre quelle période ?

Alors il devait normalement être mis à jour en janvier 2011, donc on avait commencé fin 2009 à travailler dessus.

Parce que c'est stupide de dire que le projet d'établissement on ne fait rien pendant 5 ans et puis 6 mois avant la fin on bosse comme des bœufs puis on refait un projet… ce n'est pas exactement ça parce que l'établissement il vit pendant ce temps là.

(…)

Chez le repreneur il y a une commission de « droit divin » qui fait les projets d'établissement. Donc il faut que l'on fasse une petite mouture selon un squelette prédéfinit et ces élites vont nous expliquer ce qu'elles attendent.

Avant cette période c'est quelque chose que vous utilisiez le projet d'établissement ?

Oui du fait de l'évaluation interne. Il permet de trouver du sens à la mobilisation. Par contre c'est vrai qu'il faut sortir de ces projets d'établissement qui ressemblaient à des thèses universitaires des années 70… 1000 pages…

Est-ce que vous intégriez ce que l'on appelle aujourd'hui les fiches actions ?

Je ne suis pas fan des fiches actions. Je ne suis pas opposé, mais je ne suis pas spécialement pour ce formalisme-là. Mais ça ne change que la forme et pas le fond.

(…)

À partir d'un diagnostic partagé entre moi et le psy, on a fait un petit groupe de travail, qui a défini des objectifs, des moyens et ce que l'on en attendait, donc c'est typiquement ça, mais ça ne ressemble pas à une fiche action.

D'accord. Vous avez abordé l'évaluation interne, c'est quelque chose qui a déjà été fait ?

Alors ça avait commencé plan-plan, parce que quand je suis arrivé ce n'était pas du tout l*a priori*té début 2008.
Sauf qu'en 2010 est arrivé le repreneur qui nous a dit que si ça n'avait pas été fait c'est que l'on était des mauvais… donc voilà.

(…)

D'accord. Est-ce que vous avez des fiches incidents/évènements indésirables ?

Alors il y en a eu je les ai enlevées. Nous les avons enlevées dans la plupart des établissements. Nous étions plusieurs directeurs à avoir remarqué que ça ne pouvait pas continuer comme ça. C'était un système de délation. Ce n'est pas du tout l'idée que je me fais… ça ne sert pas à ça. Je m'étais inscrit dans le groupe de travail des directeurs qui travaillaient sur ce thème, l'objectif étant de créer un système d'alerte, mais ça a été interrompu avec le repreneur.

(…)

Est-ce que vous avez mis en place des procédures internes en dehors des procédures légales « type incendie » ?

Oui une cellule qualité pour la bouffe que l'on sert avec là une fiche d'anomalie en cuisine. Avec simplement semaine n°x et lundi, mardi… pour que le superviseur cuisine puisse noter si quelque chose ne va pas et donnant lieu à une collecte par l'économe de façon à faire un point sur la qualité de service là-dessus. Pareil sur le ménage. Une procédure pour l'entretien des bâtiments. (…) Une procédure de suivi des contrats, assurance, entretien des ascenseurs, extincteurs… pour savoir le plus possible si on a fait les choses que l'on devait faire.

(…)

D'accord et vous réalisez un suivi de ces procédures ? Si je prends l'exemple de la procédure d'admission, il y a une différence entre écrire sa procédure et vérifier qu'elle est bien appliquée…

Oui. Dans le cadre de la procédure d'admission, dans la procédure d'admission chaque semaine il y a la commission d'admission qui traite les dossiers et une fois par mois on consacre un quart d'heure à dire où est-ce que l'on en est dans la procédure d'admission… combien de dossiers en attente, etc. oui oui.

Mais c'est un autocontrôle interne. C'est une très bonne équipe administrative, très convaincue de l'autocontrôle et vivant très bien le fait que l'on puisse, j'ai des gens qui sont très ouverts, ils savent que ce n'est pas une blague et que l'on travaille mieux comme ça.

(…)

Un outil de suivi de la réalisation de la prise en charge (explication).

Ça, ça n'existe pas chez moi et ce n'est pas satisfaisant. Je veux dire… je trouve que… ce que vous évoquez ça concerne beaucoup de la sous-traitance interne. C'est-à-dire que les enfants sont pris en charge éducativement et à l'école et là dessus interviennent des gens. Des rééducateurs, des soignants, etc. J'ai la chance, et c'est une chance d'avoir des bons professionnels paramédicaux. J'ai un bon taux de présentéisme, ils sont au boulot et ils sont plutôt bons. C'est une bonne équipe de paramédicaux. Par contre ça nous échappe complètement. Parce que les quelques-uns qui ne sont pas bons… on peut apprendre un an plus tard que tel psychologue qui devait voir deux fois la semaine une petite jeune ne l'a pas vu pendant neuf mois.

D'accord. Est-ce que vous avez des outils pour la gestion de vos transports ? Cartographie ? Coûts ?

Ça on a. Ça on a, et ça, c'est un dada que j'ai depuis longtemps. Je suis extrêmement sensible à la notion de cartographie et pas que pour les transports. Parce que ça définit des territoires d'influence, ça permet de repérer là où sont les autres établissements, partenaires ou concurrents… euh… ça fait des fois apparaître très clairement des partenariats possibles ou impossibles. Alors on pourrait tout rattacher à une question de coût, mais ce n'est pas que ça, c'est aussi une question de bon sens.

(…)

C'est un outil de direction ? Personnel ?

C'est vraiment un outil qui a du mal à dépasser mon bureau. Quand j'ai besoin d'avoir une carte, c'est l'économe qui les fait… euh… l'assistante sociale curieusement s'en sert, parce qu'elle travaille beaucoup en partenariat. Elle vient me voir en me disant « vous n'avez pas une carte où on voit ça… »

J'ai présenté à mes chefs de service qui ont trouvé ça bien… bien, voilà… la directrice d'école actuelle trouve ça bien, ça pourrait faire une déco dans sa classe… non il n'y a que l'économe et l'assistante sociale qui ont compris l'utilité et l'économe ça ne lui sert à rien.

Et vous du coup, vous vous en servez comment ?

Je m'en sers par exemple quand je participe à des réunions sur lesquels je dois donner un arbitrage. Ca me permet de dire « ah non ne me dites pas que vous allez chercher tel partenaire à tel endroit alors qu'il y en a un là… »

J'ai le monsieur également de la société de transport qui me donne également le trajet, donc ça me permet de voir où il passe.

(…)

Est-ce que c'est un outil interne ou qui vous sert à l'externe ?

C'est plutôt interne, mais ça m'arrive de l'utiliser pour aller voir un partenaire.

D'accord. Est-ce que vous avez un tableau qui récapitule tous les résidents que vous avez ?

Oui, on a une informatisation avec un fichier qui peut être plus ou moins approfondi. On peut tout avoir… les coordonnées, les contre-indications.

C'est quelque chose qui était déjà présent quand vous êtes arrivé ?

Non le côté sophistiqué c'est moi qui l'ai mis en place parce que je tiens beaucoup à la notion document unique.

Est-ce qu'en tant que directeur ça vous sert ?

Non c'est plutôt un outil qui est destiné aux équipes. Ça me sert si j'ai besoin des coordonnées de quelqu'un, ou si je reçois les parents je vais jeter un coup d'œil rapide.

D'accord. Très bien, on a terminé le deuxième axe. On va aborder le troisième : satisfaction de l'usager/impact de l'action.

Donc le premier outil c'est un outil d'évaluation de la qualité, satisfaction des usagers par le biais de sondage, questionnaire ? Sachant que nous aborderons le CVS par la suite…

Oui l'outil le plus ancien c'est effectivement le CVS. Après, satisfaction de l'usager, dans mon établissement on ne… on ne fait pas de questionnaire. On n'a pas une politique de questionnaire de satisfaction de l'usager. On n'a pas de questionnaire annuel… je dis ça parce qu'il y quelques années j'ai connu, dans une structure que j'ai dirigée il y a quelques années, il y avait une campagne annuelle de questionnaire. On envoyait des questionnaires, etc. Bon là il n'y a pas de questionnaire. Il n'y a pas non plus lors de la sortie la volonté d'avoir un questionnaire plus individuel. Il n'y a pas une fiche du type « vous avez occupé une chambre d'hôtel… », voilà.

Aussi certainement, moi je pense aussi dans le fait que nos usagers réels qui sont des enfants ou des adultes doivent être entendus à travers leur famille. Alors c'est vrai que je trouve qu'on ne questionne pas les familles. Hormis à partir de la réunion d'actualisation de projet. Alors je ne fais pas exprès de revenir sur de l'éducatif, mais c'est vrai que… et j'y tiens en tant que directeur donc je l'impose, chaque année lorsque l'on fait notre réunion de synthèse, donc qui est une réunion faite au moins une fois par an pour réactualiser le projet, là effectivement il est clair qu'il y a quand même une démarche d'évaluation et de satisfaction parce que systématiquement avant la synthèse on voit l'usager. Bon il y a des usagers non visibles, polyhandicapés, non parlant, donc bon… mais à chaque fois qu'on le peut on voit l'usager et dans les questions est clairement posé « qu'est-ce que tu penses de l'année écoulée ? », « qu'est-ce que tu penses de l'internat ? », mais systématiquement, alors on n'aborde pas qu'est-ce que tu penses de l'éducatif, de la thérapeutique, etc. parce que ça n'a aucun sens, mais par contre on lui demande « qu'est-ce qui t'a plu ? », « qu'est-ce qui ne t'a pas plu ? ». Donc là-dedans vous avez de tout… « Il n'y a plus de table de ping-pong », « je n'aime pas tel éducateur… ». Et ce travail on le fait auprès de l'usager avec la synthèse et auprès de la famille. On dit « une année vient de s'écouler, qu'est-ce que vous avez mesuré comme progrès pour votre fils ou votre fille ? », « Est-ce que vous avez des choses à nous reprocher ? »

D'accord. C'est fait en réunion ? Qui sont les personnes qui participent à ça ?

Alors le processus est le suivant. Nous avons une programmation annuelle des synthèses. Lorsqu'une réunion de synthèse approche, environ deux mois avant, un rappel est fait à l'éducateur référent « tu as la réunion de synthèse de Margot dans deux mois, il faut que tu vois Margot ». En règle générale, enfin celui qui rappelle c'est le chef de service et celui qui fait c'est l'éducateur référent. Ensuite le contact avec la famille est fait avec le chef de service ou l'infirmière ou l'assistante sociale.

(…)

D'accord, mais vous en tant que directeur vous récupérez quoi de cette information ?

Alors voilà comment ça se passe. Lorsqu'il y a la réunion de synthèse, elles sont toujours faites de la même façon. Donc on rappelle les objectifs de la question de synthèse précédente. Dans les objectifs de madame machin nous avions trois grands objectifs transversaux, deux objectifs particuliers et on dit sous la réunion de synthèse qui va être composée en deux temps est-ce que l'on a pu plus ou moins atteindre ces objectifs, et donc chacun des professionnels va donner son avis et quelles sont les propositions pour la suite.

Et immédiatement, une fois que le directeur ou son représentant a dit ça on donne la parole à l'éducateur référent qui porte la parole de l'usager. Qui dit « moi j'ai rencontré l'usager, voilà ce qu'il m'a dit » et la personne qui est en contact avec la famille fait la même chose.

Ensuite, vous dire… si moi en tant que directeur je ne siège pas à la réunion de synthèse je ne peux être informé qu'à partir du professionnalisme de mes cadres. Si effectivement mes cadres ont recueilli quelque chose qui leur paraît important auprès de la famille, ils ont effectivement terriblement le doigt sur le curseur de mon information. Si je n'assiste pas à la synthèse ou que les informations données par la famille ou l'usager sont tues lors de la restitution en synthèse par la personne qui en est chargée ou qui sont tues à l'intention du directeur… Le directeur peut être aveugle.
Le chef de service appelle la famille Durand, la famille Durand dit « Vous êtes une bande de cons qui faites mal votre travail ». Si le chef de service n'écrit pas la position de la famille… personne n'est en situation d'aller vérifier effectivement.

(…)

En terme de protocole c'est clair chaque participant écrit 10 lignes. Parce que c'est l'ensemble de ces résumés-là qui va constituer le corps de la synthèse. Alors par contre c'est directement écrit dans le protocole de la synthèse. La synthèse comprend oralement et par écrit le rappel des objectifs, la prise de position des deux porte-paroles, et la conclusion et les nouveaux objectifs qui sont fixés. Mais ça peut être biaisé.

D'accord. Et vous n'avez pas de vision macro sur l'ensemble des usagers ?

Non. Pas de vision macro. Le seul endroit où on a une vision macro de la satisfaction des usagers c'est… il y a deux lieux… la restauration. On a créé une commission avec le prestataire dans lequel siègent des salariés et représentants d'usagers. Et là une fois par an, eux se chargent de faire un

commentaire, tout en sachant que la principale fonction du prestataire c'est dire « je vous ai compris, mais on ne peut pas faire autrement ».
Ça permet quand même d'évincer un certain nombre de produits. L'usager n'est pas obligé de manger ce qu'il rejette profondément. On a pu emmerder aussi les prestataires sur les grammages… enfin bon voilà.

(…)

Donc une fois par an il y a une synthèse qui est faite avec le directeur sur les changements. Donc ça, c'est un des lieux. Et donc pareil à l'internat. Avec un conseil d'internat où des rapporteurs usagers vont voir les éducateurs pour dire « voilà on est pas content… ». Donc tout ça est écrit sur un cahier et ça amène à des mesures correctives, à des travaux.

(…)

Et c'est une information qui vous remonte ?

Non ça ne me remonte que lorsque ça suppose qu'il y a le besoin d'une autorisation économique importante, ou s'il y a un changement de chambre qu'il y a des conflits ou s'il y a un problème vis-à-vis du personnel. Disons que là aussi le curseur est posé par le chef de service.

(…)

Mais bon pour le moment je n'ai pas découvert de choses que j'aurais ignorées.

D'accord. L'outil suivant c'est le CVS, trois fois par an, je suppose ? Est-ce que c'est quelque chose qui vous est utile ?

Alors oui. Alors est-ce que c'est utile dans l'esprit de la loi… si je fais cette précision là c'est que je trouve que l'utilité elle n'est pas spécialement écrite dans le texte. Bon le CVS on va dire, c'est censé être un lieu de contre pouvoir et d'information obligatoire au bénéfice des usagers, un peu comme un comité d'entreprise.

(…)

Le CVS ça marche comme ça, parce qu'à la limite vous pouvez passer outre le CVS et sélectionner l'information que vous lui donnez. Donc en fait, somme toute vous voyez un peu les limites de l'exercice. Mais c'est quand même important à deux niveaux. Le premier niveau c'est que c'est quand

même un endroit de communication. Parce que je sais qu'en communicant au CVS je vais communiquer dans une fonction de directeur vraiment à des usagers, en ligne directe, des gamins qui ne me connaissent pas forcément vont entendre ce que j'ai à dire. Donc ils vont entendre ce que pense le directeur et dire « le directeur a dit ça, le directeur a dit ça… » Donc ça c'est très important parce que là il y a une communication directe, le gamin va répéter, voilà qu'il a vu le directeur, que le directeur a dit qu'il était bien d'accord, mais que si ça ne se fait pas c'est qu'il y a des résistances de la part par exemple des salariés et pas spécialement du directeur. Parce que ça m'arrive d'être obligé de le dire, qu'il y a des choses qui sont… vous savez quand on donne aux uns on enlève aux autres. Ça permet aussi à ce que les représentants des familles entendent le point de vue. Donc là on est dans une fonction de communication qui est très forte. Ça impose, ou tout du moins ça contraint l'association gestionnaire à se dévoiler. Parce qu'il y a un certain nombre de choses que l'on aimerait bien faire, mais il y a de telles contraintes par le gestionnaire qu'effectivement… moi je suis un méchant directeur. C'est-à-dire que quand il y a des choses qui sont bloquées je dis « ce n'est pas du tout possible, d'ailleurs le gestionnaire va vous expliquer pourquoi on ne trouve pas les 1400 euros pour faire ceci, ou réparer cela. Donc peut être que le gestionnaire a une réponse à vous donner là-dessus. » Bon ce n'est pas très poli ce que je fais, mais ça permet de montrer que l'on est dans une chaine hiérarchique, dans une chaine de décision et qu'il y a des choses qui ne nous appartiennent pas. Ça montre la place de chacun et confronte le gestionnaire aux gens qu'il est censé représenter. D'où une grande astuce… hein… parce qu'il faut que vous le sachiez des organismes gestionnaires, où ils ont fini par former un nombre d'administrateur ou de bénévole qui sont formatés sur la langue de bois. C'est extraordinaire, on croirait, que l'on a un député au conseil de vie sociale.

Et sinon c'est vraiment un endroit où on entend des choses que l'on n'entendrait pas directement. Vous avez des usagers ou des familles d'usagers qui vous balancent des trucs très directs. « La tourné numéro 4 de transport ça ne marche jamais, l'éduc arrive tout le temps en retard, les mômes n'ont pas la bonne place dans le camion et donc au moment de descendre c'est le vrai bazar, ça fabrique des situations de danger. Ça fait quand même 4 ou 5 fois que j'en parle au chauffeur qui me dit l'avoir dit à l'éducateur… » Donc ça, c'est bien parce que c'est de l'information que vous n'avez jamais. Bon le but c'est de corriger.

D'accord. Je voudrais revenir sur le projet individualisé, même si on en a déjà parlé… donc on a vu qu'il y avait une synthèse de faite, est-ce que ce sont des choses que vous utilisez ?

Alors, la façon dont moi, directeur je suis informé de ce projet n'est pas uniquement lié à la synthèse. Alors pourquoi ? Parce que globalement nous avons chaque lundi matin une réunion de service avec très peu de gens, le chef de service éducatif, enfin un patron de l'éducatif, un patron du pédagogique, un patron du soin, plus l'assistance sociale et un médecin.

Donc vous avez une douzaine de personnes autour de la table et on passe… c'est très rapide comme réunion : 1 h 15… donc on passe « quels sont les gros problèmes en ce moment d'un point de vue éducatif ? », « Quels sont les choses qui posent problème ? ». C'est-à-dire que chaque semaine on balaye ça et on questionne les responsables de service. Moi en tant que directeur je questionne les responsables de service et si je ne suis pas là c'est le pédopsychiatre qui le fait à ma place. C'est-à-dire après avoir fait le tour de la situation qui pose problème. Alors pour exprès mouiller les gens on leur dit « Madame la directrice est-ce que vous avez quelque chose à nous dire ? » Alors bon on le présente comme ça, on dit « Et du coté de l'école vous êtes sur que tout va bien ? » Alors je trouve que c'est vraiment efficace.

Alors à quoi ça sert ? Alors bien évidemment le directeur n'ayant pas de baguette magique il ne résout pas le problème. Simplement il entend et donc autour de la table on dit « Qui s'y colle ? » Alors c'est vrai qu'il n'y a écrit nulle part comment ça doit être fait… mais c'est l'objet de la réunion. C'est une réunion technique un peu sur le principe du monde hospitalier, vous savez les réunions de service hospitalier où, hop, chaque infirmière de son bloc arrive avec ses différents problèmes. Donc on essaye de bien définir le problème et on colle quelqu'un dessus. Et ce n'est écrit nulle part qui il y a un droit de suivi et pourtant il se fait à chaque fois. C'est-à-dire qu'il n'y a pas une fois où on ne dit pas « ben ça, ça continue à merder… » Je vous ai dit que j'étais content de mon équipe, c'est vraiment une bonne équipe de professionnel.

Donc vous voyez l'actualisation de projet il se fait… enfin sur une année si vous assistez à toutes les réunions vous avez une idée précise de ce qui se passe dans votre établissement. Parce que ce temps-là n'est pas une réunion de synthèse. C'est une réunion qui parle des incidents ou des urgences à traiter.

D'accord. Et justement cette notion de réalisation d'objectif, de suivi de réalisation d'objectif, cette information n'est présente que par dossier ?

Oui. Il n'existe aucun. Je vois ce que vous voulez me dire. Il n'existe pas de vision panoramique de cette notion de… alors… d'efficience peut-être… mais d'efficacité non. Je n'ai pas de vision panoramique du résultat, efficace ou non de l'action collective menée. Et je dois même vous dire qu'au niveau individuel c'est une bataille, ça ne va pas de soi. Parce qu'il faut être très pugnace pour obtenir que les objectifs soient décrits de façon concrète. Sinon, si vous les laissez faire, alors le « les » c'est les travailleurs sociaux en général, la conclusion de la synthèse ça va être « faudrait qu'il ait plus d'autonomie » ou « il n'a pas bougé en autonomie ». Alors c'est sûr qu'il faut dire, « alors au niveau autonomie… il est interne, donc, tout ce qui relève du choix de l'habillage, des vêtements, il est autonome ? Pas autonome ? Etc. », « Ah ben non, autant se doucher il peut, autant s'habiller c'est compliqué… » « D'accord, donc c'est ça que vous allez travailler avec lui, donc ? »…

(…)

Vous êtes obligé de le rappeler en tant que directeur, voire même des fois de le rappeler à vos chefs de service pour sortir des objectifs fumeux.

Si vous ne le faites pas en tant que commande exigeante dans un cadre hiérarchique vous n'aurez pas la capacité de le mesurer de le questionner à la fin ça s'est sur.

D'accord. Et donc vous le regardez ? Qui regarde ça ?

Et bien dans les réunions de synthèse on demande à la personne de mettre concrètement les objectifs. C'est ce bilan de synthèse qui servira de suivi. Ca permet au chef de service de pouvoir dire « vous devez faire ça », « vous-vous êtes engagé à faire ça… »

D'accord. L'outil suivant c'est la gestion des plaintes. Est-ce que vous avez un outil sur ça ?

Que dal. C'est une question qui me taraude, dans le sens qu'il est clair que, lorsqu'elles ont la chance d'arriver par un courrier ou un coup de téléphone direct à mon bureau, je vais en faire quelque chose. Je vais répondre à la personne et apporter une réponse. Mais je pense que je passe à côté de 90 % des choses. Parce que la plainte n'est pas du tout vécue comme le moyen de progresser.

Parce que des plaintes il y en a. Bon heureusement on ne vient pas toujours voir le directeur… des fringues perdues, etc., mais il y a des choses très enquiquinantes pour les usagers, les familles qui demandent des mesures correctives elles-mêmes très enquiquinantes pour mes propres salariés et qui sont planqués. On n'a aucune idée, le directeur ne peut avoir une idée que s'il a une position d'espion en quelque sorte.

(…)

D'accord. Au niveau des personnes en attente comment ça se passe ? Vous avez des outils ?

Alors oui maintenant, depuis que je suis arrivé il y a un suivi. Quand je suis arrivé c'était un gros merdier c'est-à-dire qu'il n'y avait rien il y avait des tas de dossiers donc là on a une procédure écrite. C'est-à-dire que quand un dossier arrive, une demande arrive, on sait en fonction de l'âge, bon il y a une répartition en fonction de l'âge sur l'un ou l'autre des secrétaires et la secrétaire sait ce qu'elle a faire.

C'est quelque chose que vous utilisez en tant que directeur la liste d'attente ?

Ben moi je l'ai mise en place. Pour une notion déjà de qualité. C'est-à-dire déjà qu'il est légitime… quand je suis arrivé, il y avait des gens qui n'avaient pas de nouvelles de leur dossier depuis 1 an, 1 an ½. Ce n'est absolument pas sérieux. On ne peut pas dire « non on ne sait pas… » Il y a même des dossiers que l'on perdait au bout d'un moment. Donc non, on est un service quand même, on a en quelque sorte une délégation de service pour prendre en charge des personnes handicapées. Après on peut ou on ne peut pas, mais on est censé donner une réponse. Donc ça fait directement partie de la qualité. Ca permet également de positionner mon établissement dans ses savoirs faire. Ce que je sais faire c'est l*a priori*té des enfants que j'essaye d'admettre. Donc je définis par ma rapidité et l'efficacité de mon admission, je définis le créneau dans lequel j'interviens. C'est-à-dire que moi j'ai une vocation, un créneau assez généraliste comme type d'établissement. Donc avec des choses que je sais faire, des choses que je ne sais pas faire, donc ça me permet d'avoir une image clarifiée par rapport à mes partenaires.

Ça n'a plus d'importance aujourd'hui vis-à-vis du budget, tout le monde s'en tape que vous ayez des listes d'attente pour la création de place.

Ce que l'on peut vous reprocher par contre c'est de ne pas avoir la moindre idée de votre liste d'attente et de qui est en attente. Par contre ça donne également des tendances et c'est intéressant. C'est-à-dire que lorsque vous observez le flux qui vous arrive, vous faites un peu d'épidémiologie. C'est-à-dire que vous avez une idée des grandes tendances de ce que l'on vous oriente, y compris de la façon dont on essaye de faire pression sur la politique d'admission des établissements. C'est à dire comment… on va vous donner des gamins qui ne sont pas spécialement dans votre créneau.

(…)

En ce qui concerne les personnes sortantes ?

Alors là aussi j'impose un travail très sérieux. Mais vous parlez sur les outils ?

Oui.

D'accord. Quand je suis arrivé, j'ai fait rétroactiver un outil. Je voulais savoir qu'elles étaient les personnes qui étaient sorties dans les cinq années avant mon arrivée. Donc l'âge, le sexe, le profil exact des gens qui étaient sortis, la localisation géographique, le pourquoi de la sortie, le lieu de sortie et où est-ce qu'ils en étaient au bout d'un an, de deux ans, de trois ans… de façon à dire « voilà, ces cinq dernières années il est sorti 70 personnes, voilà qui elles étaient, pourquoi elles sont sorties,

dans quelles conditions, où est-ce qu'elles en sont aujourd'hui, c'est très important pour moi de savoir ce qu'elles sont devenues parce que ça m'aide à positionner mon établissement.

(…)

Parce que si vous n'êtes capable que de produire de l'échec d'orientation à la sortie, c'est que vous êtes mal positionné, que vous ne répondez pas à la commande. Si votre sortie c'est « retour en famille sans solution », ben il faut travailler autrement ou il ne faut plus admettre ces mômes-là parce que vous n'êtes pas faits pour pouvoir les amener dans un dispositif.

C'est une information qui vous sert à autre chose ?

Ben elle sert à mon pilotage et au marquage de mon établissement vis-à-vis de la société. C'est des informations qui sont d'ailleurs mises dans le rapport d'activité. Chacune des sorties est clairement détaillée.

Pour les notifications, je suppose qu'il y a des notifications qui sont données pour 2, 3 , 4 ou 5 ans c'est variable… est-ce que c'est des informations que vous suivez personnellement ?

Alors c'est fait par les secrétaires médico-sociales qui ont chacune un peu moins de 50 dossiers. On a conçu des tableaux avec des alertes.

Quand vous dites, on a conçu, c'est également à votre arrivée ?

Ah oui oui. Parce que ça, c'était impossible. On était en retard sur des tas de trucs. Bon peut-être parce que je suis un vieux directeur, mais c'est des choses que l'on peut mettre rapidement en place. Et ça a soulagé tout le monde… parce que bon.

Maintenant c'est un outil délégué ?

Oui c'est un outil totalement délégué. Et comme ça fonctionne, comme il n'y a pas de loupé parce que je le vois en terme de facturation parce que ça va. Donc je serais alerté par la comptable s'il y avait un problème.

Alors d'ailleurs c'est un paradoxe, parce qu'avec le nouveau gestionnaire c'est lui qui fait la facturation et donc ça allonge terriblement le délai d'impactage d'un défaut chez la comptable et encore plus long chez le directeur. Parce qu'avant, la réactivité c'était la fin du mois, parce que la comptable pouvait voir si on avait facturé ou pas.

D'accord. On va aborder le dernier axe… RH.
Le premier outil, alors il y a peut-être une différence avec le changement d'association… est-ce que vous avez un bilan social ?

Alors on avait et on a toujours. De toute façon c'est une obligation parce qu'il y a toujours eu un comité central d'établissement. Donc il y a un bilan social par établissement et ensuite il est consolidé. La chose que je vois plutôt de nouvelle, c'est qu'en fait maintenant, si j'ai bien compris c'est le siège qui va faire le bilan social pour tout le monde à partir de l'exploitation de leur logiciel « free paie », voilà qui est censé produire toutes les données sociales.

Ce n'est plus l'établissement qui le fait, c'est le service RH et ça vous retombe dans l'établissement. Ce qui fait que c'est un document qui faisait une dizaine de pages avant avec quelques commentaires, aujourd'hui ça fait 30 pages avec que des tableaux. Bon effectivement c'est très détaillé… il y a 25 catégories d'une ou deux personnes… bon.

C'est quelque chose que vous utilisez ?

Ben avant le bilan social on l'utilisait d'une part dans les instances dans le débat avec les IRP. Dans le débat avec les IRP c'était utile parce que comme c'était un bilan social assez qualitatif ça permettait aussi de dire, d'abord de redresser un certain nombre de vérités, par exemple « vous déqualifiez… » Ben quand vous dites, ben non, « on est passé de tant de taux de diplômés à tant de taux de diplômés… »

(…)

Ça permet d'avoir une vision juste. Ça permet pour l'employeur de voir la réalité des politiques qu'il a menées. Moi si j'ai une politique de formation des gens et d'imposer à former les gens, ou à les inscrire dans un processus de formation, ou à recruter si je n'ai pas le temps des gens formés, c'est un moyen clair de le vérifier. Alors également sur le recours aux heures supplémentaires, sur le recours à des CDD… si je dis on doit faire un effort sur les heures supplémentaires et les CDD. Voilà si on est passé de 400 CDD signés à 130, c'est quand même une différence claire. Et ça me permet à moi et aux équipes qui dirigent de voir si le résultat du travail engagé est concret.

Bon aujourd'hui, ce n'est pas du tout l'idée, c'est devenu un outil légal obligatoire, on n'a plus rien à dire dessus et on ne peut plus faire de commentaire, donc ça a perdu son intérêt d'outil de pilotage et

de communication. Il faudrait en refaire une synthèse plus intelligente pour que ça redevienne un outil de pilotage.

Concernant les formations, je suppose que vous avez un plan de formation… comment vous fonctionnez ?

Alors, l'ancien et le nouveau parce que là c'est indispensable.

Dans les anciens temps, c'est-à-dire avant la reprise du gestionnaire. Chaque établissement était donc contributeur en fonction de son CA à une masse d'argent. Au niveau des salariés il y avait un processus relativement connu de fiche de vœux. Les directeurs se réunissaient au siège avec leurs fiches de vœux avec « favorable »/« pas favorable »/« question ? » Et, c'était une bourse, un marché… chaque directeur disait, dans mes demandes j'ai 30 personnes qui m'ont fait des demandes et puis j'ai aussi des priorités qui ne sont pas dedans. Donc voilà pour mon établissement je souhaiterais avoir ça comme formation, ça pèse tant d'argent. Et à l'époque c'était assez cool, parce qu'il arrivait que l'on soit assez communautaire, parce que celui qui avait un droit de tirage de 80 000, mais que visiblement son collègue d'à côté qui avait moins de budgets avec de gros besoins… Bon, moi par exemple j'avais un établissement qui avait beaucoup croqué l'argent des autres avant que je n'arrive et qui a beaucoup rendu après, parce qu'on avait tellement un bon niveau de formation du personnel qu'il valait mieux que je ne croque pas tout et que j'aide mon collègue. Donc on avait ce souci-là qui était vraiment bien.

Aujourd'hui il n'y a absolument plus de solidarité inter établissement et celui qui décide c'est la RH.

Donc c'est toujours vous qui choisissez les salariés ?

Ah ben on écrit toujours oui/non comme avant, mais si vous voulez on pourrait écrire « prout/prout », nouvelle catégorie « prout/prout » parce que de toute façon ça sera interrogé de la façon suivante… « Qui a demandé des formations que l'on peut intégrer dans celles que fait le repreneur ? » Parce que comme ça c'est de l'argent qui ne sort pas. Donc… et puis pour le reste on ne prend pas de non diplômé parce que ça coûte cher à former.

En terme d'outil est-ce que vous aviez un historique des formations ?

Ah oui, ça on avait fait un truc bien. Je le dis parce qu'on avait fait ça avec un monsieur qui s'appelle M. X et on avait donc… on avait réfléchi pendant une année (…) Donc on avait un grand tableau

général permettant de voir sur les cinq dernières années les formations prises, acquises, mais également les demandes. Donc on avait un historique des demandes.

C'était donc un outil associatif ?

Oui, mais chaque établissement, un outil associatif abondé par chacun des établissements et disponible pour chacun des établissements.

Un outil d'évaluation des formations ?

C'est curieux ce que vous dites parce que moi je n'ai jamais vu d'outil, mais par contre ce qu'on faisait c'est que l'on demandait à chaque personne qui partait de faire une restitution sur la formation.

(…)

Outil suivant qui est plutôt lié à un organigramme, qui permet d'évaluer les sur ou sous qualifications des salariés par rapport aux postes occupés ?

Oui je vois, c'est un bon outil inexistant chez nous.

(…)

Au niveau des plannings des salariés… les salariés sont annualisés, il y a des horaires fixes ?

Alors quand je suis arrivé il y avait un système d'annualisation, avec une pointeuse… c'était « *Beyrouth* », la badgeuse ne servant qu'à comptabiliser les 3 ou 4 minutes de faites en plus chaque jour qui créditaient des heures, etc.

Donc là j'ai dénoncé le mode de fonctionnement pour entamer avec les organisations syndicales une négociation pour revenir dans le cadre légal. Donc on a refait les emplois du temps de la totalité des salariés.

Et donc on est partie sur des emplois du temps fixes ou avec un cycle en fonction des personnes. On a mis un an à faire ce travail, avec des gros conflits… mais bon j'avais des cadres qui s'étaient fait faire des chèques de 15 000 euros… donc il faut quand même vous rendre compte de l'ambiance. Donc à l'heure actuelle on a plus de badgeuses, on est en emploi du temps fixe, mais il faut savoir que nous avons des périodes de vacances imposées parce que nous sommes calés sur les vacances scolaires, même si on n'a pas toutes les vacances scolaires.

Au niveau des plannings c'est heure début/heure fin ou vous avez des plannings détaillés avec les activités ?

Non. Sont identifiés par contre, ce qui est identifié sur chacun des plannings… alors c'est non et oui. Est identifié le temps de pause, les temps techniques type rédaction de bilan, de synthèse et apparaissent également toutes les réunions obligatoires.

(…)

Le suivi d'absentéisme, turn-over, est-ce que vous avez ces informations ?

Oui. Alors le gestionnaire de ça c'est la secrétaire de direction parce qu'on l'a fait de plus en plus évoluée vers une fonction RH. Parce que l'établissement bien sûr n'est pas assez grand pour avoir une DRH, ce n'est pas sur 100 personnes que vous avez une DRH et pas assez grande non plus pour avoir un technicien RH non plus. Par contre une des taches, une des missions de la secrétaire de direction c'est de gérer la fonction RH. Donc c'est quelqu'un qui tient les plannings d'absentéisme pour pouvoir renseigner qui a envie d'être renseigné… je regrette d'ailleurs que mes chefs de service ne s'en servent pas. En tout cas moi je m'en sers systématiquement quand je vois les gens et je m'en sers également comme veille. C'est-à-dire que je demande à mon assistante d'attirer mon attention si elle voit des choses, des mauvaises couleurs au mauvais endroit voilà. Alors ce n'est pas moi qui vais compter… mais quand il y a des vacances bordées d'arrêt maladie ou des fractionnements très étranges d'absentéisme des problèmes de retard ou des récupérations qui semblent anormales en terme de volume. Parce que je m'en saisis et je questionne déjà le chef de service pour savoir « qu'est-ce qui se passe avec Monsieur Machin ou Madame Machin… je ne comprends pas dans ton groupe c'est la seule personne à avoir autant de reçus… comment ça se fait ? » parce que ça fait partie de mon travail, donc ça je m'en sers. C'est absolument décrié par les cadres intermédiaires par contre… Parce que paraît-il les gens « ont le droit d'être malades », comme si le directeur contestait le droit à être malade des gens… mais on n'est pas du tout là-dedans… c'est effectivement… alors c'est surprenant, parce que l'on serait avec une DRH on ne dirait rien, mais là comme c'est une fonction, voilà fait par une secrétaire associée à un directeur on proteste beaucoup. En tout cas voilà, c'est fait, c'est mal vécu, mais c'est fait, et c'est nécessaire que ce soit fait.

D'accord. Le suivi des coûts salariés, le suivi du GVT… c'est des choses que vous faites ?

Alors j'ai obtenu, mais ça a mis du temps, il a fallu que l'on change de directeur administratif et financier, j'ai obtenu… alors le GVT oui. Oui par ce que forcément les logiciels que nous avons intègrent automatiquement, intègrent et simulent. Donc quand nous sommes à l'intérieur de notre

année nous avons bien évidemment une actualisation des anciennetés, des machins, qui est faite automatiquement par le logiciel de paie et bien évidemment on peut le faire tourner à vide pour évaluer le besoin sur les années suivantes.

(…)

À un moment où nous avons pu récupérer au siège un DAF plus jeune, formé au contrôle de gestion, un vrai contrôleur de gestion et non pas un chef comptable devenu DAF, un type étant passé par cette formation-là, j'ai pu obtenir le fait que sur chacun des postes autorisés soient rattachés les coûts. C'est-à-dire madame machin en formation, au boulot, maladie, remplacement… en dessous de la ligne du poste autorisé, j'avais tous les coûts induits individuellement par cette personne et les recettes… IJ (indemités journalières), etc. Le DAF avait bien voulu me faire ça parce que c'est un excellent outil de suivi. C'est un excellent outil de suivi dans la notion de contrôle de gestion

Ca vous permet de dire je ne veux plus de ça, j'autorise, etc. Et puis quand on remet en question ce que vous dites, au moins là ça ne fait pas débat. Ça, c'est utile, c'est même un outil indispensable…

D'accord, c'est un outil que vous utilisez en suivi ? vous l'utilisez autrement ?

Alors c'est un outil qui a fait débat. Alors moi je l'ai demandé pour moi.

D'accord. C'est une création du DAF pour vous ?

Oui c'est moi qui lui ai demandé « si je peux avoir ça. » Parce que c'est des choses que j'avais déjà rencontrées avant. Donc il m'a dit « bien sur, il faut me laisser un peu de temps ». Donc quand il l'a fait, ce qu'il pouvait faire pour moi, il pouvait le faire pour tous. Alors là, ça n'a pas été… c'est pour ça que j'allais vous dire il y a eu vraiment débat. On a eu plusieurs réunions, enfin pas réunion, mais plusieurs bouts de réunion au niveau du directeur général et du DAF dans lesquelles J'avais présenté avec le DAF cet outil que l'on avait mis en place et qui était étendable à tous les établissements. Avec des positions très très différentes. Avec des collègues directeurs qui pensent, ça ne sert à rien. Que ça va nous attirer beaucoup de merde avec les syndicalistes par exemple. D'autres qui pensent que c'est vraiment très bien. Avec une position pas très tranchée de la direction générale, assez mal à l'aise… la première direction générale étant assez mal à l'aise, la deuxième disant plutôt c'est un outil de gestion comme un autre il faut vous en servir. Vous êtes aussi responsables du fric que l'on vous file, de l'état d'absentéisme dans vos boutiques et du suivi des coûts de vos salariés et d'agir dessus. Pour lui c'était clair. C'est-à-dire que l'on est passé d'une position mièvre disant « on n'est pas obligé de s'en servir », à une position plus autoritaire de la DG disant « c'est indispensable, vous ne pouvez pas refuser d'avoir cette information-là et vous devez vous en servir ». Avec à côté de ça les parents, c'est

un outil qui était quand même attendu de la part les parents. Ils souhaitaient qu'un retour leur soit fait sur l'absentéisme des salariés de façon générale et par service. Pour eux c'était une façon d'évaluer la qualité du service. Avec le nouveau gestionnaire, tout ça est un peu différent parce que ça vous redescend sur la gueule, via le contrôleur de gestion qui pilote plusieurs des établissements. C'est-à-dire que l'on vient vous dire « vos remplacements, on ne vous file plus rien pendant deux mois ».

(…)

C'est-à-dire que vous aviez 300 000 de remplacement avant, maintenant c'est 50 000 donc vous faites avec 50 000 et c'est nous qui décidons comment vous allez dépenser vos 50 000 euros.

D'accord. Est-ce que vous avez un suivi des postes/ETPs pourvus à pourvoir ?

Oui alors ça, on le sait au jour le jour et puis le point est fait chaque mois. Euh… chaque mois d'abord parce qu'il y a une obligation au regard des IRP, du comité d'entreprise. Mais nous savons, enfin moi je sais en permanence, j'ai un tableau sous la forme d'un organigramme, j'ai un organigramme avec des petits carrés, les noms des gens, la fonction, les points dépensés et les points autorisés. Voilà. Et je m'arrange pour qu'il n'y ait pas de delta entre les deux. Et que si possible il n'y ait pas non plus trop d'endroits où il y ait un nombre de point autorisé et pas de dépense parce que ce n'est pas bien non plus. Alors, avant les DDASS pouvaient vous les supprimer, maintenant c'est carrément votre organisme gestionnaire. Bon sachant que la politique a changé parce qu'on vous demande dans certains cas de ne pas pourvoir. Pour financer des postes non autorisées, mais que vous impose votre gestionnaire. Par exemple des 0,20 ETP de contrôleur de gestion, des 0,10 de trésorerie.

Ça veut dire que vous le suivez quand même ?

Ben ça veut dire qu'aujourd'hui j'ai un organigramme avec des frais de siège qui n'en sont pas… c'est-à-dire que j'ai un « mi-temps de pédopsychiatre » qui est vacant, mais j'ai une fenêtre où il y a marqué « dépenses diverses » qui mange mon budget pédopsychiatre.

(…)

C'est comme ça que ces gros organismes gestionnaires ont des frais de siège tout petit alors qu'ils coûtent plus cher qu'avant.

Du coup c'était un outil plutôt de direction ou vous l'utilisiez également avec d'autres personnes ?

Alors oui, déjà avec le siège parce que pour moi c'est la preuve d'une rigueur de gestion. Si vous êtes capables de produire un organigramme qui montre globalement que vous dépensez ce qui est autorisé et que vous arrivez à avoir comme poste pourvu les postes que vous devez pourvoir et les qualifications prévues, c'est bien. Parce que ça veut dire que vous faites votre boulot correctement avec une équipe complète et formée et que vous n'êtes pas en train de faire des économies sur le dos de la bête ni de dépenser plus de fric que prévu. Ça sert aussi bien en discussion avec votre gestionnaire qu'en discussion avec vos instances représentatives du personnel et aussi vos cadres.

(…)

C'est beaucoup plus clair parce que ça évite les fantasmes sur l'existence de poste.

D'accord. Est-ce que vous réalisez des entretiens individuels/professionnels ?

Alors ça a commencé avant l'arrivée du gestionnaire [nouveau siège]. On avait mis en place des entretiens individuels. Sur un principe, parce que ça je l'ai fait ailleurs, donc un truc simple (…). On avait expliqué aux IRP, parce qu'elles sont toujours très suspicieuses, bon ce n'est pas simple dans les cultures ou ça ne se fait pas… mais on avait quelque chose de transparent. C'est-à-dire que… bon... règle absolue, évaluation par le N+1, c'est à dire que pour éviter tout souci on avait une petite lettre qui expliquait la démarche, c'est-à-dire que ça ne servait pas à augmenter les paies ou diminuer les paies, ou ça ne servait pas à attribuer des formations ou pas. Dans cette lettre-là au recto il y avait un document, comme un peu une foire aux questions qui listait l'ensemble des questions qui sont normalement abordées dans ce genre de truc et une recommandation sur ce, sur quoi le salarié devait réfléchir avant de venir et un duplicata du document bipartite qui serait rempli. Donc on avait beaucoup travaillé là-dessus, au siège. On avait commencé à mettre ça en place et ça se passait plutôt bien. Bon à part le fait que l'on s'est aperçu que nous aurions du former nos cadres intermédiaires parce qu'ils n'étaient pas capables de mener l'entretien. Parce que si on regardait les résultats, c'était « ils ont tous besoin d'être formés » et c'était globalement ça. Et c'est toujours un peu surprenant parce que dans mon établissement ils étaient tous formés sauf un ou deux… donc au niveau du pilotage de l'entretien il y avait quelque chose qui clochait.

Bon après par la suite est arrivé le repreneur qui a, comme pour le CVS des brigades, donc des gens de l'extérieur menaient des entretiens individuels d'évaluation.
Donc à l'heure actuelle ce sont des gens de l'extérieur qui viennent faire les entretiens. Il y a une transparence documentaire, avec des courriers aux personnels et aux IRP… mais je ne sais pas à quoi

ça sert. Ce que je sais c'est que ce n'est pas fait pour aider le chef d'établissement. Je subodore que ça sert parce que ça permet au siège d'envoyer des gens voir ce qu'il se passe dans votre établissement. Et alors je me suis renseigné, parce que je pensais que c'était une lubie de mon nouveau gestionnaire, mais en fait il paraît que ça se fait dans pas mal de boîtes comme ça du champ santé – sanitaire et social.

(…)

Et vous avez des retours sur ça ?

Alors les retours que j'ai c'est une fiche qui est remplie, avec la date, les demandes exprimées du salarié et en bas une sorte de QCM avec des recommandations… formation, etc. c'est une page 21*27 sur laquelle il y a 200 caractères quoi…

Il y a une partie évaluation ?

Non. Mais je ne vois pas comment on peut faire une évaluation des personnes si on n'est pas le N+1. Mais si vous voulez mon avis, c'est de la fumisterie, c'est fait pour répondre à une obligation légale et capter de l'information sur ce qu'il se passe dans l'établissement à l'insu du directeur et j'ai une extrêmement mauvaise opinion de cette chose-là.

D'accord. Un outil d'évaluation du climat social, des conditions de travail, en dehors de l'entretien… ?

Et bien on se sert un peu du Document Unique d'Évaluation des Risques professionnels. Dans ce document il y a un chapitre qui est consacré à l'ambiance, aux ressentis. Voilà. Donc ressentis avec les collègues. Donc par exemple quand on va voir les femmes de ménage il y a les risques type prise électrique, etc., mais il y a également le respect, la place… donc dans ce document il y a une synthèse par catégorie et une synthèse globale qui donne une impression sur les thématiques comme la hiérarchie, l'ambiance au travail… alors attention il faut bien penser que ce n'est pas des entretiens ouverts, c'est quand même très directif. Mais les gens s'expriment quand même.

C'est des choses que vous utilisez ? À quoi ça vous sert ?

Ben ça m'intéresse. Je ne peux pas vous dire ce qu'en fera le nouveau gestionnaire parce que ça ne semble pas être s*a priori*té.

D'accord. Le dernier outil, les fiches de poste, c'est quelque chose de présent dans l'établissement ?

Alors là aussi ancienne et nouvelle version. Il existait des fiches de poste… euh… très à l'initiative des directeurs, sans harmonisation spécifique de l'association. Donc chaque établissement avait une petite culture plus ou moins affirmée de fiche de poste. Dans mon établissement ça existait. Là le changement est très très clair, parce qu'avec le nouveau repreneur il y a un catalogue national, avec toutes les fonctions qui sont définies et chaque poste est défini sur une page 21*27 avec les qualifications. C'est fait par la direction nationale.

Est-ce que c'est des choses que vous utilisiez ? À quoi ça vous servez ?

C'est utile au moment du recrutement, parce que ça permet de donner les exigences et de donner un support à quelqu'un qui arrive, je trouve que c'est bien. Mais aussi parfois sur des recadrages d'activité de service. Il est arrivé plusieurs fois en réunion de direction que l'on ressorte les fiches de poste en disant « enfin, attend, ou la fiche de poste est mal faite et on la change ou on l'applique… ».

(…)

Les fiches de poste elles sont là également pour amener du cadre… est-ce que l'on est dans le cadre, pas dans le cadre…

D'accord, on a terminé sur les outils. Je voudrais terminer par quelques questions… d'abord dans les quatre axes que l'on a abordés, est-ce qu'il y en a qui selon vous est à privilégier ?

Il y en a sur lequel il faut faire absolument des progrès, c'est celui de l'usager. Moi j'ai un métier et ce n'est pas celui de contrôleur de gestion, j'ai besoin de savoir si je fais bien mon boulot, si je réponds à la commande publique, à la commande individuelle. Le reste pour moi c'est des outils que je respecte prodigieusement parce que je pense être un bon gestionnaire par exemple en terme économique. L'organisation tout ça c'est indispensable. Mais la première chose qui met en mouvement tout pour moi c'est est-ce que je donne satisfaction à l'usager. Après ça influence directement pour moi, la première chose que ça bouge, c'est la RH et enfin des choses plus connexes, l'économique… enfin je ne suis pas sur d'avoir répondu à votre question…

(…)
La question c'est… je suis délégataire d'un travail auprès de gens qui sont en souffrance… « Est-ce que je le fais correctement ? » « Est-ce que je fais correctement ce pour quoi je suis payé ? »

Je vais rebondir sur certaines choses… est-ce que quand on arrive dans une nouvelle structure on récupère les outils de gestion de ses prédécesseurs ? On reconstruit tout ?

Quand on arrive, on regarde ce qu'il y a… on regarde comment ça marche, si ce n'est pas trop la zone. Par exemple j'arrive, j'ai l'impression que le personnel, ça va, le climat social est cool… bon, mais j'ai besoin d'outils pour savoir précisément ce qu'il se passe, par exemple sur l'absentéisme. Parce que dans une structure qui dépense 70 % de son fric en RH j'ai besoin d'avoir une vision solide et précise de ce facteur-là… Donc forcément je vais tout de suite voir l'économe, la comptable pour voir ce que l'on a.

Donc forcément j'arrive, j'ai mon ressenti et je vais tout de suite aller voir s'il y a des outils pour appuyer mon information. Et donc, bon s'il y en a et qu'ils me semblent bien on ne les change pas, enfin ça ne sert à rien de changer les choses qui existent, s'il n'y en a pas on les met en place. Après soit on sait le faire tout seul, on le fait tout seul, soit on l'a déjà fait donc on vient avec, soit on regarde ce qui se fait chez les autres, ce n'est pas très compliqué.

(…)

En règle général les outils que l'on rencontre ils sont pas trop mal, là ou vous êtes obligé de beaucoup bosser ce n'est pas pour casser des outils, mais pour bâtir des outils qui n'existent pas. Mais c'est soit vous en avez, soit c'est le grand désert.

D'accord. Vous avez abordé plusieurs fois la comptable et l'économe, vous pensez que leur compétence va impacter votre pratique de gestion ?

Si vous avez des économes et des comptables qui font autre chose que d'aligner des chiffres dans les colonnes… disons que ça s'exprime comme ça… cet art-là s'exprime comme ça. Disons que si vous avez des gens qui s'intéressent à l'information, parce que c'est ça un outil, c'est de l'information. Si les gens se disent « Comment ne pas être trop dans le noir », « Comment être dans l'anticipation, la mesure des écarts… » si vous avez des gens comme ça, qui ont cette curiosité intellectuelle, c'est vachement utile. Après, vous n'avez pas toujours la chance. Vous pouvez avoir des comptables très orthodoxes, avec une comptabilité la plus juste possible, ou les notions d'anticipation, d'écarts… bon… Après des fois il suffit de montrer aux gens un bon outil et ils disent « ah oui c'est bien ». C'est juste qu'ils n'avaient pas été confrontés à un outil qualitatif bien et quand ils sont confrontés à un bon outil ils disent « ah oui on bosse mieux qu'avant ».

D'accord. Tout à l'heure vous avez abordé le fait de travailler avec un autre directeur dans la conception d'un outil, est-ce que ce sont des pratiques fréquentes ces échanges ?

Alors. Dans une même association, je trouve que c'est assez fréquent l'échange. C'est assez fréquent, mais ça repose sur les personnes pas sur un principe. Si j'ai une demande de l'ARS par exemple et que j'arrive… je demande si on a l'outil, si on ne l'a pas, j'appelle un collègue je lui demande s'il en a un et qu'il me l'envoie. Après je regarde si ça me convient, s'il y a des choses que je ne comprends pas je rappelle et si je tombe sur un truc nickel chrome et qui me semble bien conforme au texte et bien applicable je lui dis « écoute je te prends ton truc et je mets mon nom en haut ».

(…)

Dernière question qui est plutôt liée à la résistance interne des salariés… est-ce que ça a déjà eu un impact sur la mise en place d'un outil ou l'usage que vous pouvez en avoir ?

Oui. Il y a des outils qui ont totalement été vidés de leur sens… euh… après des interventions syndicales ou d'IRP, et je parle d'outil compétent non pervers. Par exemple le décompte, le fait de mettre sous chaque salarié ce qu'il coûte en termes de remplacement… au départ ce n'est pas un jugement de valeur, c'est une information. Il y a vraiment des directeurs qui ont refusé de l'appliquer et je n'ai dû ma capacité de le maintenir que parce qu'il est arrivé un nouvel administrateur qui a dit : « Il n'est pas question de renoncer à cet outil-là » et parce que j'ai eu un contrôleur de gestion nouveau qui a accepté de le faire. La personne que j'ai eu avant refusait ce genre de chose en disant… « Houai les syndicats, etc. », elle-même étant syndiquée et qui s'est empressée de prévenir tout le monde en disant « ouais il y a le nouveau directeur qui arrive, qui veut fliquer tout le monde, qui veut savoir combien on coûte, un obsédé… » donc il y a directement des projets qui sont cassés par des interventions des IRP auprès des instances dirigeantes et auprès des gestionnaires.

Parce qu'il faut savoir que la perversion d'aujourd'hui c'est que les chefs d'établissement sont de moins en moins les directeurs et ça n'a pas échappé aux IRP qui passent au-dessus de vous. C'est-à-dire que même si vous êtes quelqu'un de dialogue, ils savent que les instances de décision sont ailleurs et vous passent par dessus. Et d'ailleurs, avec une complicité objectivement bienveillante des organismes gestionnaires qui finalement… c'est le monde à l'envers. C'est-à-dire qu'avant vous étiez le directeur, vous pouviez toujours utiliser votre hiérarchie à vous en disant « mais attendez les mecs, moi j'ai au-dessus des patrons, un DG, et le DG acceptait de temps en temps que vous vous défaussiez sur lui en disant "ce n'est pas moi, c'est lui…", mais ça fait partie aussi du jeu managérial. Parce qu'il y a différents niveaux d'interlocuteurs. Aujourd'hui, l'assujettissement du directeur fait que ça se retourne. C'est-à-dire qu'aujourd'hui vous avez votre gestionnaire ou un lointain directeur de pôle ou contrôleur de gestion qui a la main mise sur 10 ou 15 établissements, qui discute avec les IRP et qui fait leur arbitrage sur le dos des dirlos et ça coûte souvent la place des directeurs d'établissement. Oui c'est une réalité… en tout cas des gens qui dirigent. Parce qu'en fait on peut même penser que les ressources humaines sont parfois au niveau hiérarchique… que la gestion des cadres intermédiaires

et des directeurs d'établissements aujourd'hui sont parfois animés et cogérés par certains niveaux de l'organisme gestionnaire avec les IRP.

D'accord. On a terminé. Merci.

CADRE NORMALISE DE PRESENTATION DU BUDGET PREVISIONNEL D'UN ETABLISSEMENT ET SERVICE SOCIAL ET MEDICO-SOCIAL RELEVANT DU I DE L'ARTICLE L.312-1 DU CODE DE L'ACTION SOCIALE ET DES FAMILLES

	GROUPE I : DEPENSES AFFERENTES A L'EXPLOITATION COURANTE	**Réel n-2**	**Budget exécutoire n-1**	**Budget prévisionnel proposé**			**Dépenses autorisées**	**Budget exécutoire**
				Recon-ductions	**Mesures nouvelles**	**Total**		
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5) = (3) + (4)	(6)	(7)
ACHATS								
601	Achats stockés de matières premières et de fournitures							
602	Achats stockés - autres approvisionnements							
603	Variation des stocks							
606	Achats non stockés de matières et fournitures							
607	Achats de marchandise							
709	Rabais, remises, ristournes accordés par l'établissement							
713	Variations des stocks, en cours de production, produits (en dépenses)							
SERVICES EXTERIEURS								
6111	Sous-traitance: prestations à caractère médical							
6112	Sous-traitance: prestations à caractère médico-social							
AUTRES SERVICES EXTERIEURS								
6241	Transports de biens							
6242	Transports d'usagers							
6247	Transports collectifs du personnel							
6248	Transports divers							
625	Déplacements, missions et réceptions							
626	Frais postaux et frais de télécommunications							
6281	Prestations de blanchissage à l'extérieur							
6282	Prestations d'alimentation à l'extérieur							
6283	Prestations de nettoyage à l'extérieur							
6284	Prestations d'informatique à l'extérieur							
6287	Remboursement de frais							
6288	Autres prestations							
	TOTAL GROUPE I							

	GROUPE II : DEPENSES AFFERENTES AU PERSONNEL	Réel n-2	Budget exécutoire n-1	Budget prévisionnel proposé			Dépenses autorisées	Budget exécutoire
				Recon-ductions	Mesures nouvelles	Total		
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(3)+(4)	(6)	(7)
621	Personnel extérieur à l'établissement							
622	Rémunérations d'intermédiaires et honoraires							
631	Impôts, taxes et versements assimilés sur rémunérations (administration des impôts)							
633	Impôts, taxes et versements assimilés sur rémunérations (autres organismes)							
641	Rémunération du personnel non médical							
642	Rémunération du personnel médical							
645	Charges de sécurité sociale et de prévoyance							
646	Personnes handicapées							
647	Autres charges sociales							
648	Autres charges de personnel							
	TOTAL GROUPE II							

	GROUPE III : DEPENSES AFFERENTES A LA STRUCT	Réel n-2	Budget exécutoire n-1	Budget prévisionnel proposé			Dépenses autorisées	Budget exécutoire
				Recon-ductions	Mesures nouvelles	Total		
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(3)+(4)	(6)	(7)
612	Redevances de crédit bail							
6132	Locations immobilières							
6135	Locations mobilières							
614	Charges locatives et de co-propriété							
6152	Entretien et réparations sur biens immobiliers							
6155	Entretien et réparations sur biens mobiliers							
6156	Maintenance							
616	Primes d'assurances							
617	Etudes et recherches							
618	Divers							
623	Information, publications, relations publiques							
627	Services bancaires et assimilés							
635	Autres impôts taxes et versements assimilés (administration des impôts)							
637	Autres impôts taxes et versements assimilés (autres organismes)							

		Réel n-2	Budget exécutoire n-1	Budget prévisionnel proposé			Dépenses autorisées	Budget exécutoire
				Recon-ductions	Mesures nouvelles	Total		
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(3)+(4)	(6)	(7)
AUTRES CHARGES DE GESTION COURANTE								
651	Redevances pour concessions, brevets, licences, procédés, droits et valeurs similaires							
654	Pertes sur créances irrécouvrables							
655	Quote-parts de résultat sur opérations faites en commun *(établissements privés)*							
657	Subventions							
658	Charges diverses de gestion courante							
CHARGES FINANCIERES								
66	Charges financières							
CHARGES EXCEPTIONNELLES								
671	Charges exceptionnelles sur opérations de gestion							
673	Charges sur exercices antérieurs							
675	Valeurs comptables des éléments d'actif cédés							
678	Autres charges exceptionnelles							
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS								
6811	Dotations aux amortissements des immobilisations incorporelles et corporelles							
6812	Dotations aux amortissements des charges d'exploitation à répartir							
6815	Dotations aux provisions pour risques et charges d'exploitation							
6816	Dotations aux provisions des immobilisations incorporelles et corporelles							
6817	Dotations aux dépréciations des actifs circulants							
686	Dotations aux amortissements et provisions : charges financières							
687	Dotations aux amortissements et aux provisions : charges exceptionnelles							
6871	Dotations aux amortissements exceptionnels des immobilisations							
6872	*Dotations aux provisions réglementées (immobilisations)*							
68725	*Dotations aux amortissements dérogatoires*							
6874	*Dotations aux autres provisions réglementées*							
68741	Dotations aux provisions réglementées destinées à renforcer la couverture du besoin en fonds de roulement							
68742	Dotations aux provisions règlementées pour renouvellement des immobilisations							
68746	Dotations aux provisions règlementées: réserves des plus values nettes d'actif							
687461	Dotations aux provisions réglementées : réserves des plus-values nettes d'actif immobilisé							
687462	Dotations aux provisions réglementées : réserves des plus-values nettes d'actif circulant							
68748	Autres							
6876	Dotations aux provisions pour dépréciations exceptionnelles							
689	Engagements à réaliser sur ressources affectées							
6894	Engagements à réaliser sur subventions attribuées							
6895	Engagements à réaliser sur dons manuels affectés							
6897	Engagements à réaliser sur legs et donations affectées							
	TOTAL GROUPE III							
	TOTAL GENERAL (GROUPE I + GROUPE II + GROUPE III)							

		RAN n-2	RAN n-1		Report à nouveau n			
002	Déficit de la section d'exploitation reporté							
	TOTAL DEPENSES D'EXPLOITATION							

Annexe 9. Grille exploratoire pratique de gestion « complète »

Partie 1 : Axes « économique et financier » et « efficacité opérationnelle / processus qualité et sécurité – processus interne »

Catégorie d'outil de gestion	Outils = Information formalisée	Outil ou information demandé par les tutelles ou le siège	Outil imposé (légalement) = Obligation réglementaite	Formalisation / conception de l'outil (Qui?)	Alimentation de l'outil (Qui?)	Outil non présent dans la structure - (Non vivant) - En cours de mise en place	outils présents dans l'organisation			Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement								
							Outil délégué à une personne dans la structure	Intensité / fréquence d'usage directeur (tous usges confondus)	Usage n'a eu lieu qu'au moment de la mise en place	Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ informationnelle	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / cadrage / Mobilisation / dialogue interne (fonction intéractive)	Légitimation interne (machine à rationaliser)	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition (machine politique)	Outil utilisé pour du rendu compte / réponse à une demande externe / légitimation externe	Accompagnement de la mutation / apprentissage
Axe "Economique Financier"	Budget - Suivi budgétaire - coûts / Analyse des dépenses*																	
	Compte Administratif																	
	Compta. Analytique (sections analytiques, marché captifs) Coûts complet (autres?)																	
	Tableau de suivi CA (Global / Atelier) ou Suivi des recettes - Paiement - facturation																	
	SIG																	
	Calcul de coût à l'usager																	
	TB Investissements																	
	Analyse financière*																	
	Dialogue de Gestion - Partie financière																	
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Financière																	
	Indicateur ARS Médico-social - Partie Financière																	
Axe « Efficacité opérationnelle, processus qualité et sécurité »	Suivi activité / Accueil des personnes																	
	Dialogue de Gestion - Partie efficience / qualité de l'organisation																	
	Convention Partenariat (étude économique)																	
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Activité																	
	Indicateur ARS Médico-social - Partie efficience / qualité de l'organisation																	
	Projet d'établissement																	
	Rapport / Eval. Interne - loi 2002																	
	Rapport d'activité																	
	Document unique																	
	Fiche d'indicents / cahier incidents																	
	(Suivi) Procédure interne																	
	Suivi de réalisation de la prise en charge - heures réalisées- raison non réalisation (Analyse) - Planning détaillé																	
	Tableau Zone de chalandise / cartographie																	
	Tableau récap. Résidents																	

Partie 2 : Axes « satisfaction usagers – client / impact de l'action » et « ressources humaines »

Axe « Satisfaction usager - client / Impact de l'action »	Qualité prestation / Satisfaction usager - client																		
	CVS et compte rendu + outils liés au 'CVS'																		
	TB progrés / compétences usagers																		
	Outils réalisation du projet individualisé*																		
	Gestion des plaintes (tableau statistique, suivi)																		
	Suivi personnes attente*																		
	Information personnes sortentes																		
	Suivi orientation / renouvellement inscription																		
	Dialogue de Gestion - Partie usagers																		
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Usagers																		
	Indicateur ARS Médico-social - Partie Usagers																		
Axe « Ressources humaines »	Bilan social																		
	Indicateur Formation																		
	fiche de poste																		
	Surqualification / sous-qualification																		
	Planning Salarié (Suivi des heures - annualisation)																		
	Absentéisme (type)/ Turnover																		
	Suivi coûts salariaux / analyse rémunération /GVT/ Prise en charge ext.																		
	Dialogue de Gestion - Partie RH																		
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Activité																		
	Indicateur Médico-social - Partie RH																		
	Suivi postes pourvu/ à pourvoir																		
	Outil entretien Indiv.																		
	Climat social / Condition de travail																		

** Analyse des dépenses: transport d'usagers / Services extérieurs (dépenses par prestataire et évolution)*

**Analyse des recettes: Produit de la tarification / montant du produit par redevble / montant de la recette par résident*

**Analyse financière: Suivi de trésorerie / Fond de Roulement / BFR / Analyse des dettes (fonds propres / Emprunt) / Equilibre financier (Actif Circulant / Dettes à court terme) Financement des investissements (par trésorerie ou Emprunt)*

** Suivi personnes en attente: Origine des dossiers, Caractéristiques Usagers (Analyse)*

**Projet Individualisé: Suivi - Analyse : Statistique générale sur les contrats de séjours - Evaluation de son niveau de réalisation*

Annexe 10. Matrices « pratique de gestion du directeur d'ESMS » pour l'ensemble de l'échantillon (n=25)

Catégorie d'outil de gestion	Outils = Information formalisée (Moisdon) -7- SESSAD	Outil non présent dans la structure - (Non vivant) - En cours de mise en place	Outils présents dans l'organisation										
			Outil délégué à une personne dans la structure	Intensité / fréquence d'usage directeur (tous usages confondus)	Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement								
					Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / légitimation externe	Accompagnement de la mutation / apprentissage
Axe "Economique - Financier"	Budget - Suivi budgétaire - coûts / Analyse des dépenses*			**Ponctuel**		**(X)**						**X**	
	Compte Administratif			**1/an**							**X**	**X**	
	Compta. Analytique (sections analytiques) Coûts complets ou autre	**X**											
	Tableau de suivi CA (Global / Atelier) ou Suivi des recettes - facturation	**X**											
	SIG	**X**											
	Calcul de coût à l'usager	**X**											
	TB Investissements			**Ponctuel**							**X**		
	Analyse financière**	**X**											
	Dialogue de Gestion - Partie financière	**X**											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Financière			**Ponctuel**		**X**					**X**	**X**	
	Indicateur ARS Médico-social - Partie Financière			**1/an**								**X**	
Axe "Efficacité opérationnelle, processus qualité et sécurité"	Suivi activité / Accueil des personnes			**1/Trim**		**X**						**X**	
	Dialogue de Gestion - Partie efficience / qualité de l'organisation	**X**											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Activité			**Ponctuel**		**X**					**X**	**X**	
	Indicateur ARS Médico-social - Partie efficience / qualité de l'organisation			**1/an**								**X**	
	Rapport / Eval. Interne - loi 2002				**X**								
	Rapport d'activité			**1/an**								**X**	
	Document unique	**X**											
	Suivi de réalisation de la prise en charge - raison non réalisation	**X**											
	Information personnes sortantes				**X**								
	Suivi orientation / renouvellement inscription			**Ponctuel**		**X**			**X**				
	Tableau Zone de chalandise / cartographie	**X**											
	Tableau récap. Résidents			**Ponctuel**		**X**							
Axe "Satisfaction usager - client / Impact de l'action"	Qualité prestation / Satisfaction usager - client	**X**											
	TB progrès / compétences usagers												
	Outils réalisation du projet individualisé***	**X**											
	Gestion des plaintes (tableau statistique, suivi)												
	Suivi personnes attente****	**X**											
	Fiche d'incidents / cahier incidents			**Ponctuel**		**X**						**X**	
	Dialogue de Gestion - Partie usagers	**X**											
Axe "Ressources humaines"	Bilan social				**X**								
	Indicateur Formation	**X**											
	Surqualification / sous-qualification	**X**											
	Planning Salarié (Suivi des heures - annualisation)	**X**											
	Absentéisme (type)/ Turnover	**X**											
	Suivi coûts salariaux / analyse rémunération /GVT	**X**		**1/an**		**X**						**X**	
	Dialogue de Gestion - Partie RH	**X**											
	Suivi postes pourvus / à pourvoir	**X**											
	Outil entretien Indiv.	**X**											
	Climat social / Condition de travail	**X**											

Catégorie d'outil de gestion	Outils = Information formalisée (Moisdon) - 8 - SESSAD	Outil non présent dans la structure - (Non vivant) - En cours de mise en place	Outils présents dans l'organisation										
			Outil délégué à une personne dans la structure	Intensité / fréquence d'usage directeur (tous usages confondus)	Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement								
					Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / légitimation externe	Accompagnement de la mutation / apprentissage
Axe "Economique - Financier"	Budget - Suivi budgétaire - coûts / Analyse des dépenses*			**Ponctuel**		**X**						**X**	
	Compte Administratif			**1/an**							**X**	**X**	
	Compta. Analytique (sections analytiques) Coûts complets ou autre	X											
	Tableau de suivi CA (Global / Atelier) ou Suivi des recettes - facturation	X											
	SIG	X											
	Calcul de coût à l'usager	X											
	TB Investissements			**1/Trim**		**X**	**(X)**	**X**			**X**		
	Analyse financière**	X											
	Dialogue de Gestion - Partie financière	X											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Financière			**Ponctuel**			**X**	**X**	**X**		**X**	**X**	
	indicateur ARS Médico-social - Partie Financière			**1/an**								**X**	
Axe "Efficacité opérationnelle, processus qualité et sécurité"	Suivi activité / Accueil des personnes			**1/Trim**		**X**		**X**	**X**			**X**	
	Dialogue de Gestion - Partie efficience / qualité de l'organisation	X											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Activité			**Ponctuel**		**X**	**X**				**X**		
	Indicateur ARS Médico-social - Partie efficience / qualité de l'organisation				X								
	Rapport / Eval. Interne - loi 2002				X								
	Rapport d'activité			**1/an**					**X**		**X**	**X**	
	Document unique				X								
	Suivi de réalisation de la prise en charge - raison non réalisation	X											
	Information personnes sortantes	X											
	Suivi orientation / renouvellement inscription			**Ponctuel**		**X**		**(X)**					
	Tableau Zone de chalandise / cartographie	X											
	Tableau récap. Résidents			**Ponctuel**		**X**					**X**	**X**	
Axe "Satisfaction usager - client / Impact de l'action"	Qualité prestation / Satisfaction usager - client			**1/an**		**X**	**X**	**X**	**X**		**X**		
	TB progrès / compétences usagers												
	Outils réalisation du projet individualisé***	X											
	Gestion des plaintes (tableau statistique, suivi)	X											
	Suivi personnes attente****			**Ponctuel**		**X**	**X**	**X**				**X**	
	Fiche d'incidents / cahier incidents												
	Dialogue de Gestion - Partie usagers	X											
Axe "Ressources humaines"	Bilan social	X											
	Indicateur Formation			**Pontuel**		**X**		**X**					
	Surqualification / sous-qualification	X											
	Planning Salarié (Suivi des heures - annualisation)	X											
	Absentéisme (type)/ Turnover				X								
	Suivi coûts salariaux / analyse rémunération /GVT			**Ponctuel**		**X**	**X**	**X**				**X**	
	Dialogue de Gestion - Partie RH	X											
	Suivi postes pourvus / à pourvoir	X											
	Outil entretien Indiv.	X											
	Climat social / Condition de travail	X											

Catégorie d'outil de gestion	Outils = Information formalisée (Moisdon) - 9 - SESSAD	Outil non présent dans la structure - (Non vivant) - En cours de mise en place	Outils présents dans l'organisation										
					Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement								
			Outil délégué à une personne dans la structure	Intensité / fréquence d'usage directeur (tous usages confondus)	Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / légitimation externe	Accompagnement de la mutation / apprentissage
Axe "Economique - Financier"	Budget - Suivi budgétaire - coûts / Analyse des dépenses*			**Ponctuel**		X		X				X	
	Compte Administratif			**1/an**							X	X	
	Compta. Analytique (sections analytiques) Coûts complets ou autre	X											
	Tableau de suivi CA (Global / Atelier) ou Suivi des recettes - facturation	X											
	SIG	X											
	Calcul de coût à l'usager	X											
	TB Investissements			**Ponctuel**		X		X					
	Analyse financière**	X											
	Dialogue de Gestion - Partie financière	X											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Financière			**Ponctuel**		X	X				X		
	Indicateur ARS Médico-social - Partie Financière				X								
Axe "Efficacité opérationnelle, processus qualité et sécurité"	Suivi activité / Accueil des personnes			**2/mois**		X	X	X				X	
	Dialogue de Gestion - Partie efficience / qualité de l'organisation	X											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Activité			**Ponctuel**		X	X				X		
	Indicateur ARS Médico-social - Partie efficience / qualité de l'organisation				X								
	Rapport / Eval. Interne - loi 2002				X								
	Rapport d'activité			**1/an**		X		X			X	X	
	Document unique	X											
	Suivi de réalisation de la prise en charge - raison non réalisation			**1/semaine**		X	X	X			X	X	
	Information personnes sortantes	X											
	Suivi orientation / renouvellement inscription		X	**Ponctuel**		X			X				
	Tableau Zone de chalandise / cartographie			**Ponctuel**		X		X			X	X	
	Tableau récap. Résidents			**Ponctuel**		X	X				X	X	
Axe "Satisfaction usager - client / Impact de l'action"	Qualité prestation / Satisfaction usager - client	X											
	TB progrès / compétences usagers	X											
	Outils réalisation du projet individualisé***	X											
	Gestion des plaintes (tableau statistique, suivi)	X											
	Suivi personnes attente****			**Ponctuel**		X	X		X			X	
	Fiche d'incidents / cahier incidents				X								
	Dialogue de Gestion - Partie usagers	X											
Axe "Ressources humaines"	Bilan social	X											
	Indicateur Formation	X											
	Surqualification / sous-qualification	X											
	Planning Salarié (Suivi des heures - annualisation)	X											
	Absentéisme (type)/ Turnover	X											
	Suivi coûts salariaux / analyse rémunération /GVT			**Ponctuel**								X	
	Dialogue de Gestion - Partie RH	X											
	Suivi postes pourvus / à pourvoir	X											
	Outil entretien Indiv.	X											
	Climat social / Condition de travail	X											

Catégorie d'outil de gestion	Outils = Information formalisée (Moisdon) -10 - IME	Outil non présent dans la structure - (Non vivant) - En cours de mise en place	Outils présents dans l'organisation										
			Outil délégué à une personne dans la structure	Intensité / fréquence d'usage directeur (tous usages confondus)	Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement								
					Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / légitimation externe	Accompagnement de la mutation / apprentissage
Axe "Economique - Financier"	Budget - Suivi budgétaire - coûts / Analyse des dépenses*			**Ponctuel**		X			X			X	
	Compte Administratif			**1/an**		X	X					X	
	Compta. Analytique (sections analytiques) Coûts complets ou autre	X											
	Tableau de suivi CA (Global / Atelier) ou Suivi des recettes - facturation	X											
	SIG	X											
	Calcul de coût à l'usager	X											
	TB Investissements				X								
	Analyse financière**	X											
	Dialogue de Gestion - Partie financière	X											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Financière	X											
	Indicateur ARS Médico-social - Partie Financière	X											
Axe "Efficacité opérationnelle, processus qualité et sécurité"	Suivi activité / Accueil des personnes			**1/Trim**		X						X	
	Dialogue de Gestion - Partie efficience / qualité de l'organisation	X											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Activité	X											
	Indicateur ARS Médico-social - Partie efficience / qualité de l'organisation	X											
	Rapport / Eval. Interne - loi 2002	X											
	Rapport d'activité			**Ponctuel**					X			X	
	Document unique			**Ponctuel**					X			X	
	Suivi de réalisation de la prise en charge - raison non réalisation	X											
	Information personnes sortantes	X											
	Suivi orientation / renouvellement inscription		X	**Ponctuel**	X								
	Tableau Zone de chalandise / cartographie			**Ponctuel**			X	X				X	
	Tableau récap. Résidents			**Ponctuel**		X							
Axe "Satisfaction usager - client / Impact de l'action"	Qualité prestation / Satisfaction usager - client	X											
	TB progrès / compétences usagers	X											
	Outils réalisation du projet individualisé***	X											
	Gestion des plaintes (tableau statistique, suivi)	X											
	Suivi personnes attente****			**Ponctuel**		X		X				X	
	Fiche d'incidents / cahier incidents			**Ponctuel**		X			X				
	Dialogue de Gestion - Partie usagers	X											
Axe "Ressources humaines"	Bilan social			**1/an**					X				
	Indicateur Formation				X								
	Surqualification / sous-qualification			**Ponctuel**		X	X					X	
	Planning Salarié (Suivi des heures - annualisation)	X											
	Absentéisme (type)/ Turnover				X								
	Suivi coûts salariaux / analyse rémunération /GVT				X								
	Dialogue de Gestion - Partie RH	X											
	Suivi postes pourvus / à pourvoir			**Ponctuel**		X	X					X	
	Outil entretien Indiv.	X											
	Climat social / Condition de travail	X											

Catégorie d'outil de gestion	Outils = Information formalisée (Moisdon) - 11 - IME DV -	Outil non présent dans la structure - (Non vivant) - En cours de mise en place	Outils présents dans l'organisation										
			Outil délégué à une personne dans la structure	Intensité / fréquence d'usage directeur (tous usages confondus)	Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement								
					Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / légitimation externe	Accompagnement de la mutation / apprentissage
Axe "Economique - Financier"	Budget - Suivi budgétaire - coûts / Analyse des dépenses*			3/an		X	X	X	X			X	
	Compte Administratif			1/an								X	
	Compta. Analytique (sections analytiques) Coûts complets ou autre	X											
	Tableau de suivi CA (Global / Atelier) ou Suivi des recettes - facturation			1/Trim		X							
	SIG	X											
	Calcul de coût à l'usager	X											
	TB Investissements			1/an		X		X	X			X	
	Analyse financière**			1/an		X	X	(X)					
	Dialogue de Gestion - Partie financière	X											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Financière			Ponctuel							X		
	Indicateur ARS Médico-social - Partie Financière	X											
Axe "Efficacité opérationnelle, processus qualité et sécurité"	Suivi activité / Accueil des personnes			1/mois		X	X		X			X	
	Dialogue de Gestion - Partie efficience / qualité de l'organisation	X											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Activité			Ponctuel							X		
	Indicateur ARS Médico-social - Partie efficience / qualité de l'organisation	X											
	Rapport / Eval. Interne - loi 2002			1/an		X			X			X	
	Rapport d'activité			1/an								X	
	Document unique		X	1/an		X			X			X	X
	Suivi de réalisation de la prise en charge - raison non réalisation			1/Trim		X						X	
	Information personnes sortantes	X											
	Suivi orientation / renouvellement inscription		X	Ponctuel	X								
	Tableau Zone de chalandise / cartographie	X											
	Tableau récap. Résidents				X								
Axe "Satisfaction usager - client / Impact de l'action"	Qualité prestation / Satisfaction usager - client			1/an		X	X	X	X		X		
	TB progrès / compétences usagers	X											
	Outils réalisation du projet individualisé***		X	Ponctuel		X							
	Gestion des plaintes (tableau statistique, suivi)	X											
	Suivi personnes attente****	X											
	Fiche d'incidents / cahier incidents		X	Ponctuel		X	(X)	(X)					
	Dialogue de Gestion - Partie usagers	X											
Axe "Ressources humaines"	Bilan social				X								
	Indicateur Formation			1/an		X		X					
	Surqualification / sous-qualification			Ponctuel		X							
	Planning Salarié (Suivi des heures - annualisation)		X	Ponctuel		X							
	Absentéisme (type)/ Turnover			Ponctuel		X	X	X	X				
	Suivi coûts salariaux / analyse rémunération /GVT			Ponctuel		X	X	X	X				
	Dialogue de Gestion - Partie RH	X											
	Suivi postes pourvus / à pourvoir	X											
	Outil entretien Indiv.		X	Ponctuel		X			X			X	
	Climat social / Condition de travail			1/an		X						X	

Catégorie d'outil de gestion	Outils = Information formalisée (Moisdon) - 12 - ESAT	Outil non présent dans la structure - (Non vivant) - En cours de mise en place	Outils présents dans l'organisation										
			Outil délégué à une personne dans la structure - Pb géré par une autre personne	Intensité / fréquence d'usage directeur (tous usges confondus)	Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement								
					Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / légitimation externe	Accompagnement de la mutation / apprentissage
Axe "Economique - Financier"	Budget - Suivi budgétaire - coûts / Analyse des dépenses*			1/mois		X	X	X					
	Compte Administratif			1/an								X	
	Compta. Analytique (sections analytiques) Coûts complets ou autre	X											
	Tableau de suivi CA (Global / Atelier) ou Suivi des recettes - facturation			Ponctuel		X	X	X					
	SIG				X								
	Calcul de coût à l'usager	X											
	TB Investissements			1/an		X						X	
	Analyse financière**	X											
	Dialogue de Gestion - Partie financière			1/an		X					X	X	
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Financière			Ponctuel							X		
	Indicateur ARS Médico-social - Partie Financière			1/an							X	X	
Axe "Efficacité opérationnelle, processus qualité et sécurité"	Suivi activité / Accueil des personnes			1/Trim								X	
	Dialogue de Gestion - Partie efficience / qualité de l'organisation			1/an		X					X	X	
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Activité			Ponctuel							X		
	Indicateur ARS Médico-social - Partie efficience / qualité de l'organisation			1/an							X	X	
	Rapport / Eval. Interne - loi 2002		X	1/Trim		X	X		X			X	
	Rapport d'activité	X											
	Document unique		X	Ponctuel		X					X	X	
	Suivi de réalisation de la prise en charge - raison non réalisation	X											
	Information personnes sortantes	X											
	Suivi orientation / renouvellement inscription		X	Ponctuel	X								
	Tableau Zone de chalandise / cartographie			Ponctuel		X	X		X		X		
	Tableau récap. Résidents				X								
Axe "Satisfaction usager - client / Impact de l'action"	Qualité prestation / Satisfaction usager - client			1/an		X	X	X	X		X	X	
	TB progrès / compétences usagers	X											
	Outils réalisation du projet individualisé***			Ponctuel		X							
	Gestion des plaintes (tableau statistique, suivi)	X											
	Suivi personnes attente****	X											
	Fiche d'incidents / cahier incidents	X											
	Dialogue de Gestion - Partie usagers			1/an		X					X	X	
Axe "Ressources humaines"	Bilan social				X								
	Indicateur Formation	X											
	Surqualification / sous-qualification	X											
	Planning Salarié (Suivi des heures - annualisation)		X		X								
	Absentéisme (type)/ Turnover			Ponctuel		X							
	Suivi coûts salariaux / analyse rémunération /GVT			1/an		X	X					X	
	Dialogue de Gestion - Partie RH			1/an		X					X	X	
	Suivi postes pourvus / à pourvoir	X											
	Outil entretien Indiv.		X		X								
	Climat social / Condition de travail			1/an		X	X	X	X				

Catégorie d'outil de gestion	Outils = Information formalisée (Moisdon) - 13 - CENTRE D'HABITAT	Outil non présent dans la structure - (Non vivant) - En cours de mise en place	Outils présents dans l'organisation										
			Outil délégué à une personne dans la structure	Intensité / fréquence d'usage directeur (tous usages confondus)	Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement								
					Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / légitimation externe	Accompagnement de la mutation / apprentissage
Axe "Economique - Financier"	Budget - Suivi budgétaire - coûts / Analyse des dépenses*			3/an		X	X	X	X				
	Compte Administratif			1/an		X		X	X			X	
	Compta. Analytique (sections analytiques) Coûts complets ou autre	X											
	Tableau de suivi CA (Global / Atelier) ou Suivi des recettes - facturation	X											
	SIG	X											
	Calcul de coût à l'usager	X											
	TB Investissements			Ponctuel		X						X	
	Analyse financière**	X											
	Dialogue de Gestion - Partie financière	X											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Financière			Ponctuel					X	X	X		
	Indicateur ARS Médico-social - Partie Financière	X											
Axe "Efficacité opérationnelle, processus qualité et sécurité"	Suivi activité / Accueil des personnes			Ponctuel		X		X	X				
	Dialogue de Gestion - Partie efficience / qualité de l'organisation	X											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Activité			Ponctuel					X	X	X		
	Indicateur ARS Médico-social - Partie efficience / qualité de l'organisation	X											
	Rapport / Eval. Interne - loi 2002			1/an		X						X	
	Rapport d'activité			1/an		X			X			X	
	Document unique			Ponctuel					X				
	Suivi de réalisation de la prise en charge - raison non réalisation	X											
	Information personnes sortantes	X											
	Suivi orientation / renouvellement inscription		X	Ponctuel		X							
	Tableau Zone de chalandise / cartographie	X											
	Tableau récap. Résidents			Ponctuel		X							
Axe "Satisfaction usager - client / Impact de l'action"	Qualité prestation / Satisfaction usager - client	X											
	TB progrès / compétences usagers	X											
	Outils réalisation du projet individualisé***	X											
	Gestion des plaintes (tableau statistique, suivi)	X											
	Suivi personnes attente****			Ponctuel		X		X	X			X	
	Fiche d'incidents / cahier incidents			Ponctuel		X							
	Dialogue de Gestion - Partie usagers	X											
Axe "Ressources humaines"	Bilan social				X								
	Indicateur Formation	X											
	Surqualification / sous-qualification	X											
	Planning Salarié (Suivi des heures - annualisation)			1/mois		X	X		X		X		
	Absentéisme (type)/ Turnover	X											
	Suivi coûts salariaux / analyse rémunération /GVT			1/an		X	X	X				X	
	Dialogue de Gestion - Partie RH	X											
	Suivi postes pourvus / à pourvoir	X											
	Outil entretien Indiv.					(X)		X	X				
	Climat social / Condition de travail	X											

Catégorie d'outil de gestion	Outils = Information formalisée (Moisdon) - 14 - ESAT	Outil non présent dans la structure - (Non vivant) - En cours de mise en place	Outils présents dans l'organisation										
					Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement								
			Outil délégué à une personne dans la structure	Intensité / fréquence d'usage directeur (tous usages confondus)	Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / légitimation externe	Accompagnement de la mutation / apprentissage
Axe "Economique - Financier"	Budget - Suivi budgétaire - coûts / Analyse des dépenses*			**1/mois**		**X**	**X**				**X**		
	Compte Administratif			**1/an**								**X**	
	Compta. Analytique (sections analytiques) Coûts complets ou autre			**1/2mois**		**X**	**X**	**X**					
	Tableau de suivi CA (Global / Atelier) ou Suivi des recettes - facturation			**1/mois**		**X**	**X**		**X**				
	SIG			**1/mois**		**X**	**X**						
	Calcul de coût à l'usager	**X**											
	TB Investissements			**1/mois**		**X**							
	Analyse financière**			**1/mois**		**X**	**X**						
	Dialogue de Gestion - Partie financière	**X**											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Financière			**Ponctuel**		**X**							
	Indicateur ARS Médico-social - Partie Financière			**1/an**								**X**	
Axe "Efficacité opérationnelle, processus qualité et sécurité"	Suivi activité / Accueil des personnes			**Ponctuel**	**X**								
	Dialogue de Gestion - Partie efficience / qualité de l'organisation	**X**											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Activité	**X**											
	Indicateur ARS Médico-social - Partie efficience / qualité de l'organisation			**1/an**								**X**	
	Rapport / Eval. Interne - loi 2002			**Ponctuel**			**X**	**X**					
	Rapport d'activité			**1/an**							**X**	**X**	
	Document unique				**X**								
	Suivi de réalisation de la prise en charge - raison non réalisation	**X**											
	Information personnes sortantes	**X**											
	Suivi orientation / renouvellement inscription		**X**	**Ponctuel**		**X**							
	Tableau Zone de chalandise / cartographie	**X**											
	Tableau récap. Résidents			**Ponctuel**		**X**							
Axe "Satisfaction usager - client / Impact de l'action"	Qualité prestation / Satisfaction usager - client	**X**											
	TB progrès / compétences usagers	**X**											
	Outils réalisation du projet individualisé***	**X**											
	Gestion des plaintes (tableau statistique, suivi)	**X**											
	Suivi personnes attente****	**X**											
	Fiche d'incidents / cahier incidents	**X**											
	Dialogue de Gestion - Partie usagers	**X**											
Axe "Ressources humaines"	Bilan social			**1/an**								**X**	
	Indicateur Formation	**X**											
	Surqualification / sous-qualification	**X**											
	Planning Salarié (Suivi des heures - annualisation)	**X**											
	Absentéisme (type)/ Turnover				**X**								
	Suivi coûts salariaux / analyse rémunération /GVT			**1/an**		**X**	**X**					**X**	
	Dialogue de Gestion - Partie RH	**X**											
	Suivi postes pourvus / à pourvoir	**X**											
	Outil entretien Indiv.	**X**											
	Climat social / Condition de travail	**X**											

Catégorie d'outil de gestion	Outils = Information formalisée (Moisdon) - 15 - IME	Outil non présent dans la structure - (Non vivant) - En cours de mise en place	Outils présents dans l'organisation										
					Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement								
			Outil délégué à une personne dans la structure	Intensité / fréquence d'usage directeur (tous usages confondus)	Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / légitimation externe	Accompagnement de la mutation / apprentissage
Axe "Economique - Financier"	Budget - Suivi budgétaire - coûts / Analyse des dépenses*			2/mois		X	X	X	X				
	Compte Administratif			1/an								X	
	Compta. Analytique (sections analytiques) Coûts complets ou autre				X								
	Tableau de suivi CA (Global / Atelier) ou Suivi des recettes - facturation			Ponctuel		X	X						
	SIG	X											
	Calcul de coût à l'usager			Ponctuel		X	X	X					
	TB Investissements			Ponctuel		X	X	X					
	Analyse financière**	X											
	Dialogue de Gestion - Partie financière			Ponctuel			X		X		X	X	
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Financière			Ponctuel							X		
	Indicateur ARS Médico-social - Partie Financière			1/an								X	
Axe "Efficacité opérationnelle, processus qualité et sécurité"	Suivi activité / Accueil des personnes			Ponctuel		X	X				X		
	Dialogue de Gestion - Partie efficience / qualité de l'organisation			1/an		X	X					X	
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Activité			Ponctuel							X		
	Indicateur ARS Médico-social - Partie efficience / qualité de l'organisation			Ponctuel		X	X		X				
	Rapport / Eval. Interne - loi 2002			Ponctuel		X							
	Rapport d'activité			1/an							X	X	
	Document unique				X								
	Suivi de réalisation de la prise en charge - raison non réalisation			Ponctuel		X	X	X	X			X	
	Information personnes sortantes	X											
	Suivi orientation / renouvellement inscription		X	Ponctuel		X							
	Tableau Zone de chalandise / cartographie			Ponctuel		X					X		
	Tableau récap. Résidents		(X)	Ponctuel	X								
Axe "Satisfaction usager - client / Impact de l'action"	Qualité prestation / Satisfaction usager - client	X											
	TB progrès / compétences usagers	X											
	Outils réalisation du projet individualisé***		X										
	Gestion des plaintes (tableau statistique, suivi)	X											
	Suivi personnes attente****			Ponctuel		X						X	
	Fiche d'incidents / cahier incidents	X											
	Dialogue de Gestion - Partie usagers			Ponctuel			X		X		X	X	
Axe "Ressources humaines"	Bilan social			Ponctuel		X							
	Indicateur Formation			Ponctuel		X							
	Surqualification / sous-qualification				X								
	Planning Salarié (Suivi des heures - annualisation)			Ponctuel		X	X	X					
	Absentéisme (type)/ Turnover			Ponctuel		X	X	X					
	Suivi coûts salariaux / analyse rémunération /GVT			1/an		X						X	
	Dialogue de Gestion - Partie RH			Ponctuel			X		X		X	X	
	Suivi postes pourvus / à pourvoir			Ponctuel		X					X		
	Outil entretien Indiv.	X											
	Climat social / Condition de travail	X											

Catégorie d'outil de gestion	Outils = Information formalisée (Moisdon) - 16 - CENTRE D'HABITAT	Outil non présent dans la structure (Non vivant) - En cours de mise en place	Outils présents dans l'organisation										
			Outil délégué à une personne dans la structure	Intensité / fréquence d'usage directeur (tous usages confondus)	Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement								
					Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / légitimation externe	Accompagnement de la mutation / apprentissage
Axe "Economique - Financier"	Budget - Suivi budgétaire - coûts / Analyse des dépenses*			**Ponctuel**		**X**						**X**	
	Compte Administratif			**1/an**					**X**			**X**	
	Compta. Analytique (sections analytiques) Coûts complets ou autre	**X**											
	Tableau de suivi CA (Global / Atelier) ou Suivi des recettes - facturation		**X**		**X**								
	SIG	**X**											
	Calcul de coût à l'usager	**X**											
	TB Investissements			**Ponctuel**		**X**						**X**	
	Analyse financière**	**X**											
	Dialogue de Gestion - Partie financière	**X**											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Financière			**Ponctuel**							**X**		
	Indicateur ARS Médico-social - Partie Financière			**1/an**								**X**	
Axe "Efficacité opérationnelle, processus qualité et sécurité"	Suivi activité / Accueil des personnes			**1/mois**		**X**	**X**	**(X)**	**X**			**X**	
	Dialogue de Gestion - Partie efficience / qualité de l'organisation	**X**											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Activité			**Ponctuel**							**X**		
	Indicateur ARS Médico-social - Partie efficience / qualité de l'organisation			**1/an**								**X**	
	Rapport / Eval. Interne - loi 2002			**En cours**									
	Rapport d'activité			**1/an**		**X**		**X**			**X**		
	Document unique				**X**								
	Suivi de réalisation de la prise en charge - raison non réalisation	**X**											
	Information personnes sortantes	**X**											
	Suivi orientation / renouvellement inscription		**X**	**Ponctuel**		**X**							
	Tableau Zone de chalandise / cartographie			**Ponctuel**		**X**					**X**		
	Tableau récap. Résidents		**(X)**	**Ponctuel**		**X**	**X**	**(X)**			**X**	**X**	
Axe "Satisfaction usager - client / Impact de l'action"	Qualité prestation / Satisfaction usager - client			**1/an**			**X**	**X**					
	TB progrès / compétences usagers	**X**											
	Outils réalisation du projet individualisé***	**X**											
	Gestion des plaintes (tableau statistique, suivi)	**X**											
	Suivi personnes attente****			**2/mois**		**X**						**X**	
	Fiche d'incidents / cahier incidents	**X**											
	Dialogue de Gestion - Partie usagers	**X**											
Axe "Ressources humaines"	Bilan social				**X**								
	Indicateur Formation			**1/an**		**X**		**X**					
	Surqualification / sous-qualification			**Ponctuel**		**X**					**X**		
	Planning Salarié (Suivi des heures - annualisation)			**Ponctuel**		**X**		**X**	**X**				
	Absentéisme (type)/ Turnover			**1/an**		**X**							
	Suivi coûts salariaux / analyse rémunération /GVT			**1/an**								**X**	
	Dialogue de Gestion - Partie RH	**X**											
	Suivi postes pourvus / à pourvoir	**X**											
	Outil entretien Indiv.			**Ponctuel**		**X**							
	Climat social / Condition de travail			**Ponctuel**		**X**	**X**	**X**					

Catégorie d'outil de gestion	Outils = Information formalisée (Moisdon) - 17 - IME	Outil non présent dans la structure - (Non vivant) - En cours de mise en place	Outils présents dans l'organisation										
			Outil délégué à une personne dans la structure	Intensité / fréquence d'usage directeur (tous usages confondus)	Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement								
					Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / légitimation externe	Accompagnement de la mutation / apprentissage
Axe "Economique - Financier"	Budget - Suivi budgétaire - coûts / Analyse des dépenses*			**1/mois**		**X**	**X**	**X**	**X**				
	Compte Administratif			**1/an**					**X**			**X**	
	Compta. Analytique (sections analytiques) Coûts complets ou autre	X											
	Tableau de suivi CA (Global / Atelier) ou Suivi des recettes - facturation			**1/mois**		**X**	**X**						
	SIG	X											
	Calcul de coût à l'usager	X											
	TB Investissements				X								
	Analyse financière**				X								
	Dialogue de Gestion - Partie financière	X											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Financière			**Ponctuel**			**X**						
	Indicateur ARS Médico-social - Partie Financière			**1/an**								**X**	
Axe "Efficacité opérationnelle, processus qualité et sécurité"	Suivi activité / Accueil des personnes			**1/mois**		**X**		**X**			**X**		
	Dialogue de Gestion - Partie efficience / qualité de l'organisation	X											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Activité			**Ponctuel**			**X**						
	Indicateur ARS Médico-social - Partie efficience / qualité de l'organisation			**1/an**								**X**	
	Rapport / Eval. Interne - loi 2002			**1/an**							**X**		
	Rapport d'activité			**1/an**								**X**	
	Document unique				X								
	Suivi de réalisation de la prise en charge - raison non réalisation	X											
	Information personnes sortantes		X		X								
	Suivi orientation / renouvellement inscription			**Ponctuel**		**X**							
	Tableau Zone de chalandise / cartographie			**Ponctuel**				**X**			**X**		
	Tableau récap. Résidents		**(X)**	**Ponctuel**		**X**							
Axe "Satisfaction usager - client / Impact de l'action"	Qualité prestation / Satisfaction usager - client	X											
	TB progrès / compétences usagers	X											
	Outils réalisation du projet individualisé***	X											
	Gestion des plaintes (tableau statistique, suivi)	X											
	Suivi personnes attente****			**Plus/mois**		**X**		**X**	**X**		**X**	**X**	
	Fiche d'incidents / cahier incidents	X											
	Dialogue de Gestion - Partie usagers	X											
Axe "Ressources humaines"	Bilan social				X								
	Indicateur Formation			**1/an**		**X**		**X**					
	Surqualification / sous-qualification	X											
	Planning Salarié (Suivi des heures - annualisation)	X											
	Absentéisme (type)/ Turnover	X											
	Suivi coûts salariaux / analyse rémunération /GVT			**1/an**								**X**	
	Dialogue de Gestion - Partie RH	X											
	Suivi postes pourvus / à pourvoir	X											
	Outil entretien Indiv.	X											
	Climat social / Condition de travail	X											

Catégorie d'outil de gestion	Outils = Information formalisée (Moisdon) - 18 - ESAT	Outil non présent dans la structure - (Non vivant) - En cours de mise en place	Outils présents dans l'organisation		Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement								
			Outil délégué à une personne dans la structure	Intensité / fréquence d'usage directeur (tous usages confondus)	Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / légitimation externe	Accompagnement de la mutation / apprentissage
Axe "Economique - Financier"	Budget - Suivi budgétaire - coûts / Analyse des dépenses*	X											
	Compte Administratif			1/an								X	
	Compta. Analytique (sections analytiques) Coûts complets ou autre			1/Trim		X	X	X					
	Tableau de suivi CA (Global / Atelier) ou Suivi des recettes - facturation		(X)	1/mois		X	X	X	X				
	SIG	X											
	Calcul de coût à l'usager	X											
	TB Investissements												
	Analyse financière**	X											
	Dialogue de Gestion - Partie financière			1/an								X	
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Financière			Ponctuel							X	X	
	Indicateur ARS Médico-social - Partie Financière			1/an								X	
Axe "Efficacité opérationnelle, processus qualité et sécurité"	Suivi activité / Accueil des personnes		X	1/mois		X							
	Dialogue de Gestion - Partie efficience / qualité de l'organisation			1/an								X	
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Activité			1/an							X	X	
	Indicateur ARS Médico-social - Partie efficience / qualité de l'organisation			1/an								X	
	Rapport / Eval. Interne - loi 2002			2/an		X						X	
	Rapport d'activité			1/an			X		X		X		
	Document unique			Ponctuel			X		X				
	Suivi de réalisation de la prise en charge - raison non réalisation			1/an								X	
	Information personnes sortantes			1/mois		X	X						
	Suivi orientation / renouvellement inscription	X											
	Tableau Zone de chalandise / cartographie		X		X								
	Tableau récap. Résidents		X		X								
Axe "Satisfaction usager - client / Impact de l'action"	Qualité prestation / Satisfaction usager - client	X											
	TB progrès / compétences usagers		X	1/an		X	X						
	Outils réalisation du projet individualisé***	X											
	Gestion des plaintes (tableau statistique, suivi)	X											
	Suivi personnes attente****			Ponctuel		X						X	
	Fiche d'incidents / cahier incidents				X								
	Dialogue de Gestion - Partie usagers			1/an								X	
Axe "Ressources humaines"	Bilan social			1/an					X				
	Indicateur Formation			Ponctuel		X		X					
	Surqualification / sous-qualification			1/an								X	
	Planning Salarié (Suivi des heures - annualisation)		X		X								
	Absentéisme (type)/ Turnover	X											
	Suivi coûts salariaux / analyse rémunération /GVT			1/an								X	
	Dialogue de Gestion - Partie RH			1/an								X	
	Suivi postes pourvus / à pourvoir	X											
	Outil entretien Indiv.	X											
	Climat social / Condition de travail	X											

Catégorie d'outil de gestion	Outils = Information formalisée (Moisdon) - 19 - ESAT	Outil non présent dans la structure - (Non vivant) - En cours de mise en place	Outils présents dans l'organisation										
					Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement								
			Outil délégué à une personne dans la structure	Intensité / fréquence d'usage directeur (tous usages confondus)	Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / légitimation externe	Accompagnement de la mutation / apprentissage
Axe "Economique - Financier"	Budget - Suivi budgétaire - coûts / Analyse des dépenses*			1/Trim		X	X	X					
	Compte Administratif			1/an								X	
	Compta. Analytique (sections analytiques) Coûts complets ou autre			1/an		X	X	X					
	Tableau de suivi CA (Global / Atelier) ou Suivi des recettes - facturation		X	1/Trim		X						X	
	SIG			1/Trim		X	X	X	X			X	
	Calcul de coût à l'usager	X											
	TB Investissements			Ponctuel		X							
	Analyse financière**	X											
	Dialogue de Gestion - Partie financière			1/an								X	
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Financière	X											
	Indicateur ARS Médico-social - Partie Financière			1/an								X	
Axe "Efficacité opérationnelle, processus qualité et sécurité"	Suivi activité / Accueil des personnes		X	1/Trim	X								
	Dialogue de Gestion - Partie efficience / qualité de l'organisation			1/an								X	
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Activité	X											
	Indicateur ARS Médico-social - Partie efficience / qualité de l'organisation			1/an								X	
	Rapport / Eval. Interne - loi 2002			Ponctuel		X	X	X	X				
	Rapport d'activité			1/an		X						X	
	Document unique			Ponctuel								X	
	Suivi de réalisation de la prise en charge - raison non réalisation	X											
	Information personnes sortantes	X											
	Suivi orientation / renouvellement inscription	X											
	Tableau Zone de chalandise / cartographie	X											
	Tableau récap. Résidents		X	Ponctuel		X	X						
Axe "Satisfaction usager - client / Impact de l'action"	Qualité prestation / Satisfaction usager - client	X		1/an		X	X	X	X				
	TB progrès / compétences usagers	X											
	Outils réalisation du projet individualisé***		X	Ponctuel		X							
	Gestion des plaintes (tableau statistique, suivi)	X											
	Suivi personnes attente****			1/mois		X		X					
	Fiche d'incidents / cahier incidents	X											
	Dialogue de Gestion - Partie usagers			1/an								X	
Axe "Ressources humaines"	Bilan social			1/an		X							
	Indicateur Formation			Ponctuel				X	X				
	Surqualification / sous-qualification	X											
	Planning Salarié (Suivi des heures - annualisation)	X											
	Absentéisme (type)/ Turnover	X											
	Suivi coûts salariaux / analyse rémunération /GVT											X	
	Dialogue de Gestion - Partie RH			1/an								X	
	Suivi postes pourvus / à pourvoir	X											
	Outil entretien Indiv.	X											
	Climat social / Condition de travail			1/ 2an	X								

Catégorie d'outil de gestion	Outils = Information formalisée (Moisdon) - 20 - ESAT	Outil non présent dans la structure - (Non vivant) - En cours de mise en place	Outils présents dans l'organisation										
			Outil délégué à une personne dans la structure	Intensité / fréquence d'usage directeur (tous usages confondus)	Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement								
					Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / légitimation externe	Accompagnement de la mutation / apprentissage
Axe "Economique - Financier"	Budget - Suivi budgétaire - coûts / Analyse des dépenses*			1/mois		X	X	X			X		
	Compte Administratif			Ponctuel			X			X		X	
	Compta. Analytique (sections analytiques) Coûts complets ou autre			Ponctuel		X	X	X					
	Tableau de suivi CA (Global / Atelier) ou Suivi des recettes - facturation			1/mois		X	X	X				X	
	SIG		X		X								
	Calcul de coût à l'usager	X											
	TB Investissements			1/mois		X	X	X			X	X	
	Analyse financière**			1/an			X				X		
	Dialogue de Gestion - Partie financière	X											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Financière										X		
	Indicateur ARS Médico-social - Partie Financière											X	
Axe "Efficacité opérationnelle, processus qualité et sécurité"	Suivi activité / Accueil des personnes			1/Trim			X		X			X	X
	Dialogue de Gestion - Partie efficience / qualité de l'organisation	X											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Activité			Ponctuel						X	X		
	Indicateur ARS Médico-social - Partie efficience / qualité de l'organisation			1/an								X	
	Rapport / Eval. Interne - loi 2002				X								
	Rapport d'activité			1/an								X	
	Document unique			Ponctuel			X	X	X				
	Suivi de réalisation de la prise en charge - raison non réalisation	X											
	Information personnes sortantes	X											
	Suivi orientation / renouvellement inscription		X		X								
	Tableau Zone de chalandise / cartographie		X	Ponctuel		X					X		
	Tableau récap. Résidents		X	Ponctuel		X							
Axe "Satisfaction usager - client / Impact de l'action"	Qualité prestation / Satisfaction usager - client	X											
	TB progrès / compétences usagers	X											
	Outils réalisation du projet individualisé***		X	Ponctuel	X								
	Gestion des plaintes (tableau statistique, suivi)	X											
	Suivi personnes attente****			Ponctuel		X	X	X			X	X	
	Fiche d'incidents / cahier incidents		(X)	Ponctuel		X							
	Dialogue de Gestion - Partie usagers	X											
Axe "Ressources humaines"	Bilan social	X											
	Indicateur Formation			Ponctuel		X	X	X					
	Surqualification / sous-qualification	X											
	Planning Salarié (Suivi des heures - annualisation)			Ponctuel		X	X						
	Absentéisme (type)/ Turnover	X											
	Suivi coûts salariaux / analyse rémunération /GVT			1/an		X	X	X				X	
	Dialogue de Gestion - Partie RH	X											
	Suivi postes pourvus / à pourvoir	X											
	Outil entretien Indiv.			Ponctuel				X	X				
	Climat social / Condition de travail			Ponctuel						X	X	X	

Catégorie d'outil de gestion	Outils = Information formalisée (Moisdon) - 21 - FOYER	Outil non présent dans la structure - (Non vivant) - En cours de mise en place	Outils présents dans l'organisation										
			Outil délégué à une personne dans la structure	Intensité / fréquence d'usage directeur (tous usages confondus)	Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement								
					Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / légitimation externe	Accompagnement de la mutation / apprentissage
Axe "Economique - Financier"	Budget - Suivi budgétaire - coûts / Analyse des dépenses*			1/Trim		X					X		
	Compte Administratif			1/an								X	
	Compta. Analytique (sections analytiques) Coûts complets ou autre	X											
	Tableau de suivi CA (Global / Atelier) ou Suivi des recettes - facturation			1/Trim		X		X					
	SIG	X											
	Calcul de coût à l'usager	X											
	TB Investissements			Ponctuel		X	X	X					
	Analyse financière**	X		Ponctuel		X					X		
	Dialogue de Gestion - Partie financière	X											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Financière				X								
	Indicateur ARS Médico-social - Partie Financière											X	
Axe "Efficacité opérationnelle, processus qualité et sécurité"	Suivi activité / Accueil des personnes			1/Trim		X	X	X			X	X	
	Dialogue de Gestion - Partie efficience / qualité de l'organisation	X											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Activité				X								
	Indicateur ARS Médico-social - Partie efficience / qualité de l'organisation				X								
	Rapport / Eval. Interne - loi 2002			Ponctuel		X	X	X	X				X
	Rapport d'activité			1/an					X		X	X	
	Document unique			Ponctuel	X								
	Suivi de réalisation de la prise en charge - raison non réalisation	X											
	Information personnes sortantes	X											
	Suivi orientation / renouvellement inscription		X		X								
	Tableau Zone de chalandise / cartographie	X											
	Tableau récap. Résidents			Ponctuel			X					X	
Axe "Satisfaction usager - client / Impact de l'action"	Qualité prestation / Satisfaction usager - client			Ponctuel		X	X	X	X				
	TB progrès / compétences usagers	X											
	Outils réalisation du projet individualisé***	X											
	Gestion des plaintes (tableau statistique, suivi)	X											
	Suivi personnes attente****			Ponctuel		X						X	
	Fiche d'incidents / cahier incidents	X											
	Dialogue de Gestion - Partie usagers	X											
Axe "Ressources humaines"	Bilan social	X											
	Indicateur Formation			1/an		X	X	X	X				
	Surqualification / sous-qualification	X											
	Planning Salarié (Suivi des heures - annualisation)			1/mois		X							
	Absentéisme (type)/ Turnover	X		1/mois		X	X	X	X				
	Suivi coûts salariaux / analyse rémunération /GVT			1/an		X						X	
	Dialogue de Gestion - Partie RH	X											
	Suivi postes pourvus / à pourvoir	X											
	Outil entretien Indiv.			Ponctuel				X	X				
	Climat social / Condition de travail	X											

Catégorie d'outil de gestion	Outils = Information formalisée (Moisdon) - 22 - FOYER	Outil non présent dans la structure - (Non vivant) - En cours de mise en place	Outils présents dans l'organisation										
			Outil délégué à une personne dans la structure	Intensité / fréquence d'usage directeur (tous usages confondus)	Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement								
					Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / légitimation externe	Accompagnement de la mutation / apprentissage
Axe "Economique - Financier"	Budget - Suivi budgétaire - coûts / Analyse des dépenses*			**Ponctuel**		X	X	X			X	X	
	Compte Administratif			**1/an**		X						X	
	Compta. Analytique (sections analytiques) Coûts complets ou autre	X		**1/mois**	X								
	Tableau de suivi CA (Global / Atelier) ou Suivi des recettes - facturation	X											
	SIG	X											
	Calcul de coût à l'usager	X											
	TB Investissements			**Ponctuel**		X	X						
	Analyse financière**	X											
	Dialogue de Gestion - Partie financière	X											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Financière				X								
	Indicateur ARS Médico-social - Partie Financière	X											
Axe "Efficacité opérationnelle, processus qualité et sécurité"	Suivi activité / Accueil des personnes			**1/Trim**		X							
	Dialogue de Gestion - Partie efficience / qualité de l'organisation	X											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Activité	X											
	Indicateur ARS Médico-social - Partie efficience / qualité de l'organisation	X											
	Rapport / Eval. Interne - loi 2002				X								
	Rapport d'activité			**1/an**		X	X	X				X	
	Document unique			**Ponctuel**	X								
	Suivi de réalisation de la prise en charge - raison non réalisation	X											
	Information personnes sortantes	X											
	Suivi orientation / renouvellement inscription		X		X								
	Tableau Zone de chalandise / cartographie	X											
	Tableau récap. Résidents			**Ponctuel**								X	
Axe "Satisfaction usager - client / Impact de l'action"	Qualité prestation / Satisfaction usager - client	X											
	TB progrès / compétences usagers	X											
	Outils réalisation du projet individualisé***			**Ponctuel**		X							
	Gestion des plaintes (tableau statistique, suivi)	X											
	Suivi personnes attente****			**Ponctuel**		X						X	
	Fiche d'incidents / cahier incidents			**Ponctuel**	X								
	Dialogue de Gestion - Partie usagers	X											
Axe "Ressources humaines"	Bilan social	X											
	Indicateur Formation			**Ponctuel**		X		X				X	
	Surqualification / sous-qualification	X											
	Planning Salarié (Suivi des heures - annualisation)		X		X								
	Absentéisme (type)/ Turnover					X							
	Suivi coûts salariaux / analyse rémunération /GVT					X						X	
	Dialogue de Gestion - Partie RH	X											
	Suivi postes pourvus / à pourvoir					X							
	Outil entretien Indiv.			**Ponctuel**		X		X	X				
	Climat social / Condition de travail	X											

Catégorie d'outil de gestion	Outils = Information formalisée (Moisdon) - 23 - ESAT	Outil non présent dans la structure - (Non vivant) - En cours de mise en place	Outils présents dans l'organisation										
			Outil délégué à une personne dans la structure	Intensité / fréquence d'usage directeur (tous usages confondus)	Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement								
					Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / légitimation externe	Accompagnement de la mutation / apprentissage
Axe "Economique - Financier"	Budget - Suivi budgétaire - coûts / Analyse des dépenses*			**1/mois**		**X**	**X**	**X**				**X**	
	Compte Administratif			**1/an**								**X**	
	Compta. Analytique (sections analytiques) Coûts complets ou autre			**1/mois**		**X**	**X**	**X**	**X**				
	Tableau de suivi CA (Global / Atelier) ou Suivi des recettes - facturation			**1/mois**		**X**	**X**	**X**	**X**	**X**			
	SIG	X											
	Calcul de coût à l'usager	X											
	TB Investissements			**Ponctuel**		**X**	**X**	**X**	**X**		**X**	**X**	
	Analyse financière**	X											
	Dialogue de Gestion - Partie financière	X											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Financière				X								
	Indicateur ARS Médico-social - Partie Financière	X											
Axe "Efficacité opérationnelle, processus qualité et sécurité"	Suivi activité / Accueil des personnes			**1/mois**		**X**	**X**	**X**				**X**	
	Dialogue de Gestion - Partie efficience / qualité de l'organisation	X											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Activité				X								
	Indicateur ARS Médico-social - Partie efficience / qualité de l'organisation	X											
	Rapport / Eval. Interne - loi 2002			**Ponctuel**		**X**	**X**	**X**				**X**	**X**
	Rapport d'activité			**1/Trim**							**X**	**X**	
	Document unique			**Ponctuel**		**X**			**X**				
	Suivi de réalisation de la prise en charge - raison non réalisation	X											
	Information personnes sortantes		**X**	**Ponctuel**		**X**	**X**				**X**		
	Suivi orientation / renouvellement inscription		**X**		X								
	Tableau Zone de chalandise / cartographie				X								
	Tableau récap. Résidents			**Ponctuel**		**X**							
Axe "Satisfaction usager - client / Impact de l'action"	Qualité prestation / Satisfaction usager - client			**1/an**			**X**	**X**					
	TB progrès / compétences usagers				X								
	Outils réalisation du projet individualisé***				X								
	Gestion des plaintes (tableau statistique, suivi)	X											
	Suivi personnes attente****			**Ponctuel**		**X**						**X**	
	Fiche d'incidents / cahier incidents			**Ponctuel**	X								
	Dialogue de Gestion - Partie usagers	X											
Axe "Ressources humaines"	Bilan social				X								
	Indicateur Formation			**Ponctuel**		**X**	**X**	**X**					
	Surqualification / sous-qualification	X											
	Planning Salarié (Suivi des heures - annualisation)	X											
	Absentéisme (type)/ Turnover	X											
	Suivi coûts salariaux / analyse rémunération /GVT			**Ponctuel**		**X**						**X**	
	Dialogue de Gestion - Partie RH	X											
	Suivi postes pourvus / à pourvoir	X											
	Outil entretien Indiv.			**Ponctuel**		**X**	**X**	**X**				**X**	
	Climat social / Condition de travail	X											

Catégorie d'outil de gestion	Outils = Information formalisée Entretien n° 24 - IME	Outil non présent dans la structure - (Non vivant) - En cours de mise en place	Outils présents dans l'organisation											
			Outil délégué à une personne dans la structure	Intensité / fréquence d'usage directeur (tous usages confondus)	Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement									
					Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / légitimation externe	Accompagnement de la mutation / apprentissage
Axe "Economique - Financier"	Budget - Suivi budgétaire - coûts / Analyse des dépenses*			1/mois		X	X	X	X			X	
	Compte Administratif			1/an								X	
	Compta. Analytique (sections analytiques) Coûts complets ou autre	X											
	Tableau de suivi CA (Global / Atelier) ou Suivi des recettes - Paiement -			1/mois		X	X	X					
	SIG	X											
	Calcul de coût à l'usager	X											
	TB Investissements			1/an							X	X	
	Analyse financière**			1/an							X		
	Dialogue de Gestion - Partie financière	X											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Financière			Ponctuel							X		
	Indicateur ARS Médico-social - Partie Financière			Ponctuel							X	X	
Axe "Efficacité opérationnelle, processus qualité et sécurité"	Suivi activité / Accueil des personnes			1/mois		X	X	X	X			X	
	Dialogue de Gestion - Partie efficience / qualité de l'organisation	X											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Activité			Ponctuel							X		
	Indicateur ARS Médico-social - Partie efficience / qualité de l'organisation			Ponctuel							X	X	
	Rapport / Eval. Interne - loi 2002				N								
	Rapport d'activité			1/an					X			X	
	Document unique			1/an		X							
	Suivi de réalisation de la prise en charge - raison non réalisation		X	Ponctuel			X	X	X		X		
	Information personnes sortantes		X		X								
	Suivi orientation / renouvellement inscription		X		X								
	Tableau Zone de chalandise / cartographie			1/an								X	
	Tableau récap. Résidents			Ponctuel		X							
Axe "Satisfaction usager - client / Impact de l'action"	Qualité prestation / Satisfaction usager - client	X											
	TB progrès / compétences usagers	X											
	Outils réalisation du projet individualisé***					X							
	Gestion des plaintes (tableau statistique, suivi)	X											
	Suivi personnes attente****			Ponctuel							X	X	
	Fiche d'incidents / cahier incidents			Ponctuel		X	X	X	X				
	Dialogue de Gestion - Partie usagers	X											
Axe "Ressources humaines"	Bilan social				N								
	Indicateur Formation	X											
	Surqualification / sous-qualification			Ponctuel								X	
	Planning Salarié (suivi des heures annualisation)			Ponctuel		X							
	Absentéisme (type)/ Turnover	X											
	Suivi coûts salariaux / analyse rémunération /GVT			1/an		X	X	X				X	
	Dialogue de Gestion - Partie RH	X											
	Suivi postes pourvus / à pourvoir	X											
	Outil entretien Indiv.			Ponctuel		X			X				
	Climat social / Condition de travail	X											

Catégorie d'outil de gestion	Outils = Information formalisée (Moisdon) - 25 - SAIS	Outil non présent dans la structure - (Non vivant) - En cours de mise en place	Outils présents dans l'organisation										
			Outil délégué à une personne dans la structure	Intensité / fréquence d'usage directeur (tous usages confondus)	Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement								
					Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / légitimation externe	Accompagnement de la mutation / apprentissage
Axe "Economique - Financier"	Budget - Suivi budgétaire - coûts / Analyse des dépenses*			**Ponctuel**		**X**	**X**	**X**				**X**	
	Compte Administratif			**1/an**			**X**				**X**	**X**	
	Compta. Analytique (sections analytiques) Coûts complets ou autre	X											
	Tableau de suivi CA (Global / Atelier) ou Suivi des recettes - facturation	X											
	SIG	X											
	Calcul de coût à l'usager	X											
	TB Investissements			**Ponctuel**								**X**	
	Analyse financière**	X											
	Dialogue de Gestion - Partie financière	X											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Financière			**Ponctuel**		**X**	**X**				**X**		
	Indicateur ARS Médico-social - Partie Financière	X											
Axe "Efficacité opérationnelle, processus qualité et sécurité"	Suivi activité / Accueil des personnes			**1/mois**		**X**	**X**					**X**	
	Dialogue de Gestion - Partie efficience / qualité de l'organisation	X											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Activité			**Ponctuel**		**X**	**X**				**X**		
	Indicateur ARS Médico-social - Partie efficience / qualité de l'organisation	X											
	Rapport / Eval. Interne - loi 2002			**Ponctuel**		**X**	**X**	**X**	**X**				**X**
	Rapport d'activité			**1/an**								**X**	
	Document unique			**1/an**								**X**	
	Suivi de réalisation de la prise en charge - raison non réalisation			**1/mois**		**X**	**X**	**X**					
	Information personnes sortantes	X											
	Suivi orientation / renouvellement inscription		X		X								
	Tableau Zone de chalandise / cartographie	X											
	Tableau récap. Résidents			**Ponctuel**		**X**							
Axe "Satisfaction usager - client / Impact de l'action"	Qualité prestation / Satisfaction usager - client	X											
	TB progrès / compétences usagers	X											
	Outils réalisation du projet individualisé***				X								
	Gestion des plaintes (tableau statistique, suivi)	X											
	Suivi personnes attente****			**1/semaine**		**X**	**X**	**X**	**X**			**X**	
	Fiche d'incidents / cahier incidents	X											
	Dialogue de Gestion - Partie usagers	X											
Axe "Ressources humaines"	Bilan social	X											
	Indicateur Formation			**Ponctuel**		**X**	**X**	**X**	**X**				
	Surqualification / sous-qualification	X											
	Planning Salarié (Suivi des heures - annualisation)			**1/mois**		**X**	**X**	**X**	**X**				
	Absentéisme (type)/ Turnover			**1/mois**		**X**	**X**	**X**	**X**				
	Suivi coûts salariaux / analyse rémunération /GVT			**1/an**		**X**						**X**	
	Dialogue de Gestion - Partie RH	X											
	Suivi postes pourvus / à pourvoir	X											
	Outil entretien Indiv.			**Ponctuel**		**X**	**X**	**X**					
	Climat social / Condition de travail	X											

Catégorie d'outil de gestion	Outils = Information formalisée (Moisdon) - 26 - FOYER	Outil non présent dans la structure - (Non vivant) - En cours de mise en place	Outils présents dans l'organisation										
			Outil délégué à une personne dans la structure	Intensité / fréquence d'usage directeur (tous usages confondus)	Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement								
					Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / légitimation externe	Accompagnement de la mutation / apprentissage
Axe "Economique - Financier"	Budget - Suivi budgétaire - coûts / Analyse des dépenses*			1/Trim		X		X				X	
	Compte Administratif			1/an		X	X					X	
	Compta. Analytique (sections analytiques) Coûts complets ou autre			1/Trim		X							
	Tableau de suivi CA (Global / Atelier) ou Suivi des recettes - facturation			1/mois		X		X					
	SIG	X											
	Calcul de coût à l'usager	X											
	TB Investissements			1/an							X		
	Analyse financière**			1/Trim		X	X						
	Dialogue de Gestion - Partie financière	X											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Financière			Ponctuel							X		
	Indicateur ARS Médico-social - Partie Financière			1/an								X	
Axe "Efficacité opérationnelle, processus qualité et sécurité"	Suivi activité / Accueil des personnes			1/mois		X	X					X	
	Dialogue de Gestion - Partie efficience / qualité de l'organisation	X											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Activité			Ponctuel							X		
	Indicateur ARS Médico-social - Partie efficience / qualité de l'organisation			1/an								X	
	Rapport / Eval. Interne - loi 2002			Ponctuel		X	X	X	X				
	Rapport d'activité			1/an		X	X					X	
	Document unique			Ponctuel					X			X	
	Suivi de réalisation de la prise en charge - raison non réalisation	X											
	Information personnes sortantes	X											
	Suivi orientation / renouvellement inscription		X		X								
	Tableau Zone de chalandise / cartographie	X											
	Tableau récap. Résidents				X								
Axe "Satisfaction usager - client / Impact de l'action"	Qualité prestation / Satisfaction usager - client	X											
	TB progrès / compétences usagers	X											
	Outils réalisation du projet individualisé***				X								
	Gestion des plaintes (tableau statistique, suivi)	X											
	Suivi personnes attente****			Ponctuel		X		X			X	X	
	Fiche d'incidents / cahier incidents			Ponctuel				X					
	Dialogue de Gestion - Partie usagers	X											
Axe "Ressources humaines"	Bilan social	X											
	Indicateur Formation			1/an		X		X	X			X	
	Surqualification / sous-qualification			1/an		X					X		
	Planning Salarié (Suivi des heures - annualisation)	X											
	Absentéisme (type)/ Turnover			1/mois		X	X	X	X			X	
	Suivi coûts salariaux / analyse rémunération /GVT			1/an		X						X	
	Dialogue de Gestion - Partie RH	X											
	Suivi postes pourvus / à pourvoir			1/an		X							
	Outil entretien Indiv.			Ponctuel		X	X	X					
	Climat social / Condition de travail	X											

Catégorie d'outil de gestion	Outils = Information formalisée (Moisdon) - 27 - IME	Outil non présent dans la structure - (Non vivant) - En cours de mise en place	Outils présents dans l'organisation											
			Outil délégué à une personne dans la structure	Intensité / fréquence d'usage directeur (tous usages confondus)	Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement									
					Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / légitimation externe	Accompagnement de la mutation / apprentissage
Axe "Economique - Financier"	Budget - Suivi budgétaire - coûts / Analyse des dépenses*			1/mois		X	X	X			X		
	Compte Administratif			1/an		X						X	
	Compta. Analytique (sections analytiques) Coûts complets ou autre	X											
	Tableau de suivi CA (Global / Atelier) ou Suivi des recettes facturation	X											
	SIG	X											
	Calcul de coût à l'usager	X											
	TB Investissements			Ponctuel		X		X				X	
	Analyse financière**	X											
	Dialogue de Gestion - Partie financière			1/an							X	X	
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Financière			Ponctuel			X				X		
	Indicateur ARS Médico-social - Partie Financière			Ponctuel							X	X	
Axe "Efficacité opérationnelle, processus qualité et sécurité"	Suivi activité / Accueil des personnes			1/mois		X	X				X	X	
	Dialogue de Gestion - Partie efficience / qualité de l'organisation			1/an		X			X			X	
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Activité			Ponctuel			X				X		
	Indicateur ARS Médico-social - Partie efficience / qualité de l'organisation			Ponctuel								X	
	Rapport / Eval. Interne - loi 2002			1/an		X			X				
	Rapport d'activité			1/an		X	X					X	
	Document unique			1/mois		X			X				X
	Suivi de réalisation de la prise en charge - raison non réalisation	X											
	Information personnes sortantes	X											
	Suivi orientation / renouvellement inscription		X		X								
	Tableau Zone de chalandise / cartographie			Ponctuel			X	X				X	
	Tableau récap. Résidents			Ponctuel		X	X	X					
Axe "Satisfaction usager - client / Impact de l'action"	Qualité prestation / Satisfaction usager - client			Ponctuel								X	
	TB progrès / compétences usagers	X											
	Outils réalisation du projet individualisé***				X								
	Gestion des plaintes (tableau statistique, suivi)	X											
	Suivi personnes attente****			1/mois		X	X	X	X		X	X	
	Fiche d'incidents / cahier incidents			Ponctuel	X								
	Dialogue de Gestion - Partie usagers			1/an		X			X			X	
Axe "Ressources humaines"	Bilan social	X											
	Indicateur Formation			Ponctuel		X	X	X			X		X
	Surqualification / sous-qualification	X											
	Planning Salarié (Suivi des heures - annualisation)			1/Trim		X	X	X	X				
	Absentéisme (type)/ Turnover	X											
	Suivi coûts salariaux / analyse rémunération /GVT			1/ 4ans		X	X	X				X	
	Dialogue de Gestion - Partie RH	X		1/an								X	
	Suivi postes pourvus / à pourvoir	X											
	Outil entretien Indiv.			1/an		X	X	X	X				
	Climat social / Condition de travail	X											

Catégorie d'outil de gestion	Outils = Information formalisée (Moisdon) - 28 - FAM	Outil non présent dans la structure - (Non vivant) - En cours de mise en place	Outils présents dans l'organisation										
			Outil délégué à une personne dans la structure	Intensité / fréquence d'usage directeur (tous usages confondus)	Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement								
					Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / légitimation externe	Accompagnement de la mutation / apprentissage
Axe "Economique - Financier"	Budget - Suivi budgétaire - coûts / Analyse des dépenses*			**1/mois**		**X**	**X**	**X**	**X**		**X**	**X**	
	Compte Administratif			**1/an**		**X**	**X**		**X**			**X**	
	Compta. Analytique (sections analytiques) Coûts complets ou autre	X											
	Tableau de suivi CA (Global / Atelier) ou Suivi des recettes - Paiement - facturation			**Ponctuel**		**X**							
	SIG	X											
	Calcul de coût à l'usager	X											
	TB Investissements			**1/Trim.**		**X**							
	Analyse financière**			**1/mois**		**X**							
	Dialogue de Gestion - Partie financière	X											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Financière	X											
	Indicateur ARS Médico-social - Partie Financière			**1/an**								**X**	
Axe "Efficacité opérationnelle, processus qualité et sécurité"	Suivi activité / Accueil des personnes			**1/mois**		**X**	**X**	**X**	**X**			**X**	
	Dialogue de Gestion - Partie efficience / qualité de l'organisation	X											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Activité	X											
	Indicateur ARS Médico-social - Partie efficience / qualité de l'organisation			**1/an**								**X**	
	Rapport / Eval. Interne - loi 2002	X											
	Rapport d'activité			**1/an**		**X**	**X**					**X**	**X**
	Document unique			**Ponctuel**		**X**	**X**						
	Suivi de réalisation de la prise en charge - raison non réalisation	X											
	Information personnes sortantes	X											
	Suivi orientation / renouvellement inscription		X		X								
	Tableau Zone de chalandise / cartographie				X								
	Tableau récap. Résidents			**Ponctuel**								**X**	
Axe "Satisfaction usager - client / Impact de l'action"	Qualité prestation / Satisfaction usager - client				X								
	TB progrès / compétences usagers	X											
	Outils réalisation du projet individualisé***			**Ponctuel**		**X**							
	Gestion des plaintes (tableau statistique, suivi)	X											
	Suivi personnes attente****			**Ponctuel**							**X**	**X**	
	Fiche d'incidents / cahier incidents			**Ponctuel**		**X**	**X**	**X**					
	Dialogue de Gestion - Partie usagers	X											
Axe "Ressources humaines"	Bilan social			**Ponctuel**		**X**	**X**		**X**				
	Indicateur Formation			**Ponctuel**		**X**		**X**	**X**				
	Surqualification / sous-qualification	X											
	Planning Salarié (Suivi des heures - annualisation)				X								
	Absentéisme (type)/ Turnover			**1/mois**		**X**	**X**	**X**	**X**				
	Suivi coûts salariaux / analyse rémunération /GVT			**1/mois**								**X**	
	Dialogue de Gestion - Partie RH	X											
	Suivi postes pourvus / à pourvoir	X											
	Outil entretien Indiv.	X											
	Climat social / Condition de travail				X								

Catégorie d'outil de gestion	Outils = Information formalisée (Moisdon) - 29 - IME	Outil non présent dans la structure - (Non vivant) - En cours de mise en place	Outils présents dans l'organisation										
			Outil délégué à une personne dans la structure	Intensité / fréquence d'usage directeur (tous usages confondus)	Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement								
					Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / légitimation externe	Accompagnement de la mutation / apprentissage
Axe "Economique - Financier"	Budget - Suivi budgétaire - coûts / Analyse des dépenses*			**Ponctuel + 1/mois**		X		X	X			X	
	Compte Administratif			**Ponctuel + 1/an**		X						X	
	Compta. Analytique (sections analytiques) Coûts complets ou autre			**Ponctuel + 1/an**		X	X	X					
	Tableau de suivi CA (Global / Atelier) ou Suivi des recettes facturation			**1/jour**		X	X						
	SIG	X											
	Calcul de coût à l'usager			**1/an**		X	X	X			X		
	TB Investissements					X						X	
	Analyse financière**			**Ponctuel + 2-3/an**		X	X						
	Dialogue de Gestion - Partie financière	X											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Financière			**1/an + Ponctuel**		X	X				X		
	Indicateur ARS Médico-social - Partie Financière			**1/an**								X	
Axe "Efficacité opérationnelle, processus qualité et sécurité"	Suivi activité / Accueil des personnes			**1/semaine**		X	X		X			X	
	Dialogue de Gestion - Partie efficience / qualité de l'organisation	X											
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Activité					X	X				X		
	Indicateur ARS Médico-social - Partie efficience / qualité de l'organisation											X	
	Rapport / Eval. Interne - loi 2002	X											
	Rapport d'activité								X		X	X	
	Document unique			**Ponctuel + 1/an**					X			X	
	Suivi de réalisation de la prise en charge - raison non réalisation	X											
	Information personnes sortantes			**Ponctuel**		X	X	X			X		
	Suivi orientation / renouvellement inscription		X		X								
	Tableau Zone de chalandise / cartographie			**Ponctuel**		X	X	X		X	X		
	Tableau récap. Résidents			**Ponctuel**		X							
Axe "Satisfaction usager - client / Impact de l'action"	Qualité prestation / Satisfaction usager - client	X											
	TB progrès / compétences usagers	X											
	Outils réalisation du projet individualisé***		X	**ponctuel**		X							
	Gestion des plaintes (tableau statistique, suivi)	X											
	Suivi personnes attente****			**Ponctuel**		X	X	X	X		X	X	
	Fiche d'incidents / cahier incidents	X											
	Dialogue de Gestion - Partie usagers	X											
Axe "Ressources humaines"	Bilan social			**1/an**		X	X	X	X	X			
	Indicateur Formation			**1/an**		X	X	X	X		X		
	Surqualification / sous-qualification	X											
	Planning Salarié (Suivi des heures - annualisation)	X											
	Absentéisme (type)/ Turnover			**1/mois**		X	X	X	X	X	X		
	Suivi coûts salariaux / analyse rémunération /GVT			**1/mois**		X	X	X			X	X	
	Dialogue de Gestion - Partie RH	X											
	Suivi postes pourvus / à pourvoir			**1/mois**		X			X		X	X	
	Outil entretien Indiv.			**1/an**		X	X						
	Climat social / Condition de travail			**1/an**		X							

Catégorie d'outil de gestion	Outils = Information formalisée (Moisdon) - 30 - ESAT	Outil non présent dans la structure - (Non vivant) - En cours de mise en place	Outils présents dans l'organisation										
					Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement								
			Outil délégué à une personne dans la structure - Pb géré par une autre personne	Intensité / fréquence d'usage directeur (tous usges confondus)	Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil de type "informationnel" - utilisé pour du suivi	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / cadrage / Mobilisation / dialogue interne (fonction intéractive)	Légitimation interne (machine à rationaliser)	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition (machine politique)	Outil utilisé pour du rendu compte / réponse à une demande externe / légitimation externe	Accompagnement de la mutation / apprentissage
Axe "Economique - Financier"	Budget - Suivi budgétaire - coûts / Analyse des dépenses*			Ponctuel		X	X						
	Compte Administratif				X								
	Compta. Analytique (sections analytiques, marché captifs) Coûts complet (autres?)			2/an		X	X	X					
	Tableau de suivi CA (Global / Atelier) ou Suivi des recettes - Paiement - facturation			1/mois		X	X	X	X				
	SIG			2/an		X	X	X	X				
	Calcul de coût à l'usager (coût complet /partiel)- Consommation de ressources	X											
	TB Investissements			Ponctuel		X							
	Analyse financière*	X											
	Dialogue de Gestion - Partie financière			1/an		X						X	
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Financière			1/an		X							
	Indicateur ARS Médico-social - Partie Financière					X	X	X					
Axe « Efficacité opérationnelle, processus qualité et sécurité »	Suivi activité / Accueil des personnes				X								
	Dialogue de Gestion - Partie efficience / qualité de l'organisation			1/an		X						X	
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Opérationnelle			1/an		X							
	Indicateur ARS Médico-social - Partie Opérationnelle					X	X	X					
	Rapport / Eval. Interne - loi 2002	X											
	Rapport d'activité			1/an		X	X	X	X				
	Document unique					X	X		X				
	Suivi de réalisation de la prise en charge - heures réalisées- raison non réalisation (Analyse) - Planning détaillé	X											
	Information personnes sortentes	X											
	Suivi orientation / renouvellement inscription				X								
	Tableau Zone de chalandise / cartographie					X	X	X					
	Tableau récap. Résidents				X								
Axe « Satisfaction usager - client / Impact de l'action »	Qualité prestation / Satisfaction usager - client (questionnaire - synthèse)	X											
	TB progrés / compétences usagers	X											
	Outils réalisation du projet individualisé*	X											
	Gestion des plaintes (tableau statistique, suivi)	X											
	Suivi personnes attente*			Ponctuel		X						X	
	Fiche d'indicents / cahier incidents			Ponctuel		X							
	Dialogue de Gestion - Partie usagers			1/an		X						X	
Axe « Ressources humaines »	Bilan social			Ponctuel / 1/an		X			X				
	Indicateur Formation			Ponctuel / 1/an		X							
	Surqualification / sous-qualification			Ponctuel / 1/an				X					
	Planning Salarié (Suivi des heures - annualisation)			1/mois		X	X					X	
	Absentéisme (type)/ Turnover			1/an		X						X	
	Suivi coûts salariaux / analyse rémunération /GVT/ Prise en charge ext.			1/mois		X					X		
	Dialogue de Gestion - Partie RH			1/an		X						X	
	Suivi postes pourvu/ à pourvoir	X											
	Outil entretien Indiv.	X											
	Climat social / Condition de travail					X							

Catégorie d'outil de gestion	Outils = Information formalisée (Moisdon) - 31 - IEM	Outil non présent dans la structure - (Non vivant) - En cours de mise en place	Outils présents dans l'organisation										
			Outil délégué à une personne dans la structure	Intensité / fréquence d'usage directeur (tous usages confondus)	Types / raisons d'usage par le directeur d'établissement								
					Outil non utilisé = aucun usage par le directeur	Outil utilisé pour du suivi en interne/ simple information	Outil d'analyse - diagnostic	Outil utilisé comme outil de pilotage interne (Prévision - Prise de décision)	Outil utilisé comme outil managérial / Mobilisation / dialogue interne	Légitimation interne	Outil utilisé pour du dialogue externe / négociation / force de proposition	Outil utilisé pour du rendu compte / légitimation externe	Accompagnement de la mutation / apprentissage
Axe "Economique - Financier"	Budget - Suivi budgétaire - coûts / Analyse des dépenses*			**Ponctuel + 1/an**		X	X	X	X		X	X	
	Compte Administratif			**1/an**		X						X	
	Compta. Analytique (sections analytiques) Coûts complets ou autre			**Ponctuel**		X	X	X	X		X		
	Tableau de suivi CA (Global / Atelier) ou Suivi des recettes - Paiement - facturation			**Ponctuel + 1/an**		X	X	X					
	SIG	X											
	Calcul de coût à l'usager			**1/an**		X	X	X					
	TB Investissements			**Ponctuel**		X							
	Analyse financière**	X											
	Dialogue de Gestion - Partie financière			**1/an**								X	
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Financière			**Ponctuel**		X							
	Indicateur ARS Médico-social - Partie Financière			**1/an**								X	
Axe "Efficacité opérationnelle, processus qualité et sécurité"	Suivi activité / Accueil des personnes			**1/mois**		X			X				
	Dialogue de Gestion - Partie efficience / qualité de l'organisation			**1/an**								X	
	Ratio /Moyenne régionale - nationale - Partie Activité			**Ponctuel**		X							
	Indicateur ARS Médico-social - Partie efficience / qualité de l'organisation			**1/an**								X	
	Rapport / Eval. Interne - loi 2002				X								
	Rapport d'activité			**Ponctuel**						X		X	
	Document unique			**1/an**								X	
	Suivi de réalisation de la prise en charge - raison non réalisation		X		X								
	Information personnes sortantes			**Ponctuel**		X							
	Suivi orientation / renouvellement inscription		X	**1/an**		X							
	Tableau Zone de chalandise / cartographie			**Ponctuel**		X	X	X	X				
	Tableau récap. Résidents			**Ponctuel**		X	X	X					
Axe "Satisfaction usager - client / Impact de l'action"	Qualité prestation / Satisfaction usager - client			**Ponctuel**		X	X		X				
	TB progrès / compétences usagers	X											
	Outils réalisation du projet individualisé***			**Ponctuel**		X							
	Gestion des plaintes (tableau statistique, suivi)	X											
	Suivi personnes attente****			**1/an + Ponctuel**		X	X					X	
	Fiche d'incidents / cahier incidents	X											
	Dialogue de Gestion - Partie usagers			**1/an**								X	
Axe "Ressources humaines"	Bilan social			**1/an**		X	X		X				
	Indicateur Formation	X											
	Surqualification / sous-qualification	X											
	Planning Salarié (Suivi des heures approbation)				X								
	Absentéisme (type)/ Turnover				X								
	Suivi coûts salariaux / analyse rémunération /GVT					X							
	Dialogue de Gestion - Partie RH			**1/an**								X	
	Suivi postes pourvus / à pourvoir			**1/an**		X	X	X					
	Outil entretien Indiv.	X											
	Climat social / Condition de travail	X											

Annexe 11. Questionnaire – Exemple concernant l'outil « budget et suivi budgétaire »

Recherche universitaire sur les pratiques de gestion des directeurs d'établissements médico-sociaux

Centre de Recherche en Économie et Management – Rennes 1 – UMR CNRS

Bonjour,

Ce questionnaire s'adresse aux directeurs d'établissements et de services médico-sociaux. Il s'inscrit dans une recherche universitaire en Sciences de Gestion (Laboratoire CREM – CNRS Rennes 1). Il vise à récolter l'opinion professionnelle et technique des directeurs d'établissements médico-sociaux (EMS) appartenant au secteur associatif sur l'outillage et les pratiques de gestion.

Le questionnaire suivant porte sur un outil en particulier :

LE BUDGET / SUIVI BUDGÉTAIRE

Peu importe que cet outil soit présent ou non dans votre établissement / service ou que vous l'utilisiez ou non. Quelle que soit la situation votre avis et vos pratiques nous intéressent!

Les outils de type "budget / suivi budgétaire" peuvent prendre des formes différentes et avoir des contenus différents. "L'outil" est un terme générique qui peut englober plusieurs supports / tableaux / indicateurs. A titre d'information et pour éclaircir l'outil étudié il peut s'agir d'un outil que vous avez créé vous même, que vous alimentez vous même, qu'une fonction support interne alimente (secrétaire, comptable etc.), qui vous est fourni par votre association etc. On peut y trouver un découpage classique: Groupe 1 / Groupe 2 / Groupe 3 ou par service / site géographique. Il peut être annuel, au mois ou à la fréquence que vous avez choisi.

Vous aurez l'occasion d'exprimer à travers ce questionnaire votre avis et vos pratiques concernant cet outil de gestion.

Le temps de réponse à ce questionnaire est d'environ **25 minutes**. Cela peut paraître important, mais afin de ne pas trahir votre pensée il est important de croiser les questions et réponses. Il est d'ailleurs possible que vous ayez un sentiment de redondance dans les questions. Cela est dû pour partie à la proximité de certaines questions (qui n'en restent pas moins différentes!) ainsi qu'au processus de validation scientifique.

Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses!

L'anonymat de ce questionnaire est garanti à la fois dans l'origine des réponses et dans le traitement qui peut en être fait

Nous vous remercions par avance pour votre participation.

Gulliver LUX
Doctorant en Sciences de Gestion

Outil étudié : BUDGET / SUIVI BUDGÉTAIRE

SECTION I

EXEMPLE :
Les questions suivantes sont mesurées à l'aide d'une échelle *PAS DU TOUT D'ACCORD / TOUT À FAIT D'ACCORD* sur des affirmations posées

Outil étudié : BUDGET / SUIVI BUDGÉTAIRE						
« Je ne vois pas l'utilité d'un tel outil de gestion pour moi »	**Pas du tout d'accord**	**Pas d'accord**	**Plutôt pas d'accord**	**Plutôt d'accord**	**D'accord**	**Tout à fait d'accord**
	✖	o	o	o	o	o

Il s'agit ici de donner votre opinion (*Pas du tout d'accord / Tout à fait d'accord*) au regard de l'affirmation posée.

I.a

	Outil étudié : Budget / Suivi budgétaire					
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Je ne vois pas l'utilité d'un outil de type « Budget / Suivi Budgétaire » pour moi	o	o	o	o	o	o
Mon établissement / service connaît des difficultés budgétaires	o	o	o	o	o	o
A mon sens ce type d'outil n'a pas sa place dans un EMS	o	o	o	o	o	o
*Je peux facilement obtenir une assistance (compétence et disponibilité) de personnes internes ou externes à mon établissement pour **créer** cet outil de gestion*	o	o	o	o	o	o
Je me sens sur de moi pour mettre en place et utiliser cet outil	o	o	o	o	o	o
L'utilisation de ce type d'outil est en accord avec ma façon de travailler	o	o	o	o	o	o
Un outil de type « Budget / Suivi Budgétaire » me permet / permettrait d'être plus efficace au travail	o	o	o	o	o	o
*Dans mon poste, j'ai les ressources nécessaires (personnelles et/ou à ma disposition) **pour comprendre l'information donnée par cet outil***	o	o	o	o	o	o

* Interne = dans l'établissement. Externe = Externe à l'établissement : Direction générale, Siège Associatif, Bureau Associatif, Autorité de contrôle, financeur.

I.b

	Outil étudié : Budget / Suivi budgétaire					
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Les fonctions supports (interne et externe) sont compétentes ET (condition cumulative) disponibles pour répondre à mes demandes sur cet outil de gestion	o	o	o	o	o	o
Je pense que l'usage d'un outil de type « Budget / Suivi Budgétaire » est/serait plutôt avantageux pour moi	o	o	o	o	o	o
L'utilisation d'un outil de type « Budget / Suivi Budgétaire » s'inscrit dans mon style de travail / management	o	o	o	o	o	o
Mon établissement / service n'est pas à plaindre en terme de dotation	o	o	o	o	o	o
*Je peux facilement obtenir une assistance (compétence et disponibilité) de personnes internes ou externes à mon établissement pour **alimenter** cet outil de gestion*	o	o	o	o	o	o
*Dans mon poste, j'ai les ressources nécessaires (personnelles et/ou à ma disposition) **pour mettre en place cet outil***	o	o	o	o	o	o
Utiliser cet outil de gestion rend / rendrait une partie de mon travail plus simple	o	o	o	o	o	o
Je n'apprécie pas vraiment l'idée d'adopter ou d'utiliser ce type d'outil	o	o	o	o	o	o
Mes compétences et mes connaissances rendent la présence et l'usage de cet outil très difficile (compliqué)	o	o	o	o	o	o

Outil étudié : BUDGET / SUIVI BUDGÉTAIRE

I.d

	Outil étudié : Budget / Suivi budgétaire					
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
*Dans mon poste, j'ai les ressources nécessaires (personnelles et/ou à ma disposition) pour garantir **l'alimentation et la disponibilité** de cet outil*	O	O	O	O	O	O
J'ai une opinion personnelle assez négative sur ce type d'outil	O	O	O	O	O	O
L'usage de cet outil est compatible avec tous les aspects de mon travail	O	O	O	O	O	O
Je trouve que cet outil de gestion est assez dangereux dans l'interprétation que l'on peut en avoir	O	O	O	O	O	O
Mon établissement / service n'a pas beaucoup de marge de manœuvre budgétairement parlant	O	O	O	O	O	O
*Je peux facilement obtenir une assistance (compétence et disponibilité) pour **comprendre personnellement** l'information délivrée par cet outil de gestion*	O	O	O	O	O	O
Je pense qu'un outil de type « Budget / Suivi budgétaire » m'est utile	O	O	O	O	O	O
Je serais en mesure de mettre en place cet outil même s'il n'y avait personne pour m'aider	O	O	O	O	O	O
Je ne vois pas ce que je ferais de ce type d'outil	O	O	O	O	O	O

Outil étudié : BUDGET / SUIVI BUDGÉTAIRE

SECTION II

EXEMPLE :
Les questions suivantes sont mesurées à l'aide d'une échelle *PAS DU TOUT D'ACCORD / TOUT À FAIT D'ACCORD* sur des affirmations posées

Outil étudié : BUDGET / SUIVI BUDGÉTAIRE						
« Je mettrais en place cet outil dans mon EMS (création de l'outil) »	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
	o	o	o	✖	o	o

Dans cet exemple, l'individu interrogé est plutôt d'accord avec l'affirmation « *Je mettrais en place cet outil dans mon EMS* » (Sous entendu création ou instruction de création de l'outil)

Il s'agit ici de donner votre opinion (*Pas du tout d'accord / Tout à fait d'accord*) au regard de l'affirmation posée.

Les usages si cela ne tenait qu'à vous…
Votre idée personnelle des pratiques de gestion à votre arrivée dans un EMS

	Outil étudié : Budget / Suivi budgétaire					
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Je **mettrais en place un outil de type « Budget / Suivi Budgétaire »** dans mon EMS (création de l'outil ou instruction de création)	o	o	o	o	o	o
Je **déléguerais la totalité de la gestion de cette problématique** *(analyse / prise de décision)* à une autre personne	o	o	o	o	o	o
Je **déléguerais cet outil** et son suivi à une autre personne	o	o	o	o	o	o
J'utiliserais cet outil personnellement pour **avoir une information / faire un suivi**	o	o	o	o	o	o
A la fréquence de… / la fréquence idéale pour moi est… **(entourez votre réponse)**	**Jamais – Moins d'une fois par an – Une fois par an – 2 fois par an – 1/trimestre – 1/mois – Toutes les semaines – Plus souvent :……**					
J'utiliserais un outil de type « Budget / Suivi Budgétaire » personnellement pour **analyser une (la) situation**	o	o	o	o	o	o
A la fréquence de… / la fréquence idéale pour moi est…	**Jamais – Moins d'une fois par an – Une fois par an – 2 fois par an – 1/trimestre – 1/mois – Toutes les semaines – Plus souvent :……**					
J'utiliserais cet outil personnellement pour **m'aider dans la prise de décision / prendre des décisions**	o	o	o	o	o	o
A la fréquence de… / la fréquence idéale pour moi est…	**Jamais – Moins d'une fois par an – Une fois par an – 2 fois par an – 1/trimestre – 1/mois – Toutes les semaines – Plus souvent :……**					
J'utiliserais cet outil pour **dialoguer avec mes salariés / comme outil de management / de cadrage**	o	o	o	o	o	o
A la fréquence de… / la fréquence idéale pour moi est…	**Jamais – Moins d'une fois par an – Une fois par an – 2 fois par an – 1/trimestre – 1/mois – Toutes les semaines – Plus souvent :……**					
J'utiliserais cet outil pour **argumenter / légitimer mes décisions / mes prises de position vis-à-vis des équipes**	o	o	o	o	o	o
A la fréquence de… / la fréquence idéale pour moi est…	**Jamais – Moins d'une fois par an – Une fois par an – 2 fois par an – 1/trimestre – 1/mois – Toutes les semaines – Plus souvent :……**					
J'utiliserais cet outil pour **dialoguer avec l'extérieur / être force de proposition**	o	o	o	o	o	o
A la fréquence de… / la fréquence idéale pour moi est…	**Jamais – Moins d'une fois par an – Une fois par an – 2 fois par an – 1/trimestre – 1/mois – Toutes les semaines – Plus souvent :……**					
J'utiliserais cet outil pour **rendre des comptes / me légitimer à l'externe**	o	o	o	o	o	o
A la fréquence de… / la fréquence idéale pour moi est…	**Jamais – Moins d'une fois par an – Une fois par an – 2 fois par an – 1/trimestre – 1/mois – Toutes les semaines – Plus souvent :……**					
J'utiliserais cet outil pour **accompagner la mutation dans mon organisation**	o	o	o	o	o	o
A la fréquence de… / la fréquence idéale pour moi est…	**Jamais – Moins d'une fois par an – Une fois par an – 2 fois par an – 1/trimestre – 1/mois – Toutes les semaines – Plus souvent :……**					

Outil étudié : BUDGET / SUIVI BUDGÉTAIRE

SECTION III

EXEMPLE :
Les questions suivantes sont mesurées à l'aide d'une échelle *TOTALEMENT DÉFAVORABLE /…/ IGNORANCE – INDIFFÉRENCE /…/ TOTALEMENT FAVORABLE*

Outil étudié : BUDGET / SUIVI BUDGÉTAIRE					
« Les salariés ont un comportement / un avis (…) au sujet de la présence de cet outil dans l'EMS »	**Totalement défavorable**	**Plutôt défavorable**	**Ignorance ou indifférence (ni favorable / ni défavorable)**	**Plutôt favorable**	**Totalement favorable**
	○	○	✖	○	○

Dans cet exemple, l'individu interrogé perçoit que les salariés sont indifférents à la présence d'un outil de type budget / suivi budgétaire dans l'établissement

Il s'agit ici de faire ressortir l'avis des parties prenantes que vous percevez

III.a

Les parties prenantes suivantes sont *(Totalement défavorables / Plutôt défavorables /Indifférent - Ignorant / Plutôt favorables / Totalement favorables)* à **la présence même d'un outil de type « Budget / Suivi budgétaire » dans l'établissement / service**

Exemples extraits d'entretiens
Alors j'ai mis en place un outil là dessus, mais le siège m'a dit « arrête »…= **Totalement défavorable**
L'autorité de contrôle nous incite fortement à avoir ce type d'outil de gestion= **Plutôt favorable**
Les IRP et syndicats se sont manifestés pour que cet outil de gestion ne soit pas présent au sein de l'établissement= **Plutôt défavorable**
Les salariés n'ont pas d'opinion sur la présence de cet outil, ça ne les intéresse pas = **Indifférence**
Le jour où je vais mettre en place cet outil il faudra que je renonce à la paix sociale avec les IRP dans mon établissement = **Totalement défavorable**
Je ne pense pas que la direction générale sache que je possède cet outil =**Ignorance**

Avis sur l'outil / **Parties prenantes**	Totalement défavorables	Plutôt défavorables	Ignorance (ou) indifférence / Ni favorables – Ni défavorables	Plutôt favorables	Totalement favorables
De façon générale les **SALARIÉS** sont…	○	○	○	○	○
Mon **SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE** (DG – Siège administratif – Chef de pôle) est…	○	○	○	○	○
Les « **FINANCEURS – AUTORITÉ(S) DE CONTRÔLE** » sont…	○	○	○	○	○
Les « **FAMILLES – REPRÉSENTANTS** » sont…	○	○	○	○	○
Les **IRP** y compris DS (DP – DS – CE – CHSCT) sont…	○	○	○	○	○
Les **PAIRS** (collègues directeurs) sont…	○	○	○	○	○

De façon générale, quelle importance accordez-vous à l'avis de chacune de ces parties prenantes concernant **l'adoption / la présence du budget ou d'un outil de suivi budgétaire** dans votre établissement / service ?

Importance accordée / **Parties prenantes**	Pas du tout important	Pas important	Ni important, ni pas important	Important	Extrêmement important
L'avis / attitude des **SALARIÉS** est pour moi…	○	○	○	○	○
SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE (DG – Siège administratif – Chef de pôle)	○	○	○	○	○
FINANCEUR(S) – AUTORITÉ DE CONTRÔLE	○	○	○	○	○
FAMILLES – REPRÉSENTANTS	○	○	○	○	○
IRP y compris DS (DP – DS – CE – CHSCT)	○	○	○	○	○
PAIRS (collègues directeurs)	○	○	○	○	○

Outil étudié : BUDGET / SUIVI BUDGÉTAIRE

EXEMPLE DE LECTURE DE LA QUESTION SUIVANTE :
Les questions suivantes sont mesurées à l'aide d'une échelle TRÈS DÉFAVORABLE / … / TRÈS FAVORABLE

Outil étudié : BUDGET / SUIVI BUDGÉTAIRE					
« De façon générale, les personnes dont l'avis a le plus d'impact sur mon comportement sont (…) à la présence de cet outil au sein mon établissement / service »	**Pas du tout important**	**Pas important**	**Ni important / ni pas important**	**Important**	**Extrêmement important**
	✖	o	o	o	o

⇒ **Lecture de la réponse: Les personnes dont l'avis influence le plus mon comportement sont très défavorables à ce que cet outil soit présent dans mon établissement / service**

Il s'agit ici de faire ressortir l'avis des parties prenantes sur la présence ou l'usage que vous pouvez avoir de l'outil budget / suivi budgétaire

III.b

Avis / Attitudes des Parties prenantes / Situations	Outil étudié : Budget / Suivi budgétaire				
	Très défavorables	Défavorables	Ni défavorable / Ni favorable	Favorables	Très favorables
*De façon générale, les personnes qui influencent le plus la « présence (ou non) de cet outil au sein de ma structure / service » **sont** (…) **à la présence de cet outil.***	o	o	o	o	o
*De façon générale, les personnes qui influencent le plus mon usage de cet outil sont (…) à ce que j'utilise cet outil pour mon **information personnelle / suivi personnel***	o	o	o	o	o

III.c

Les parties prenantes suivantes sont *(Totalement défavorables / Plutôt défavorables /Indifférent - Ignorant / Plutôt favorables / Totalement favorables)* **à tout usage personnel*** (suivi personnel / Simple information /analyse personnelle) **que je peux (pourrais) avoir du budget ou d'un outil de suivi budgétaire**

Avis sur l'outil / Parties prenantes	Totalement défavorables	Plutôt défavorables	Ignorance (ou) indifférence / Ni favorables – Ni défavorables	Plutôt favorables	Totalement favorables
De façon générale les **SALARIÉS** sont…	o	o	o	o	o
Mon **SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE** (DG – Siège administratif – Chef de pôle) est…	o	o	o	o	o
Les « **FINANCEURS – AUTORITÉ(S) DE CONTRÔLE** » sont…	o	o	o	o	o
Les « **FAMILLES – REPRÉSENTANTS** » sont…	o	o	o	o	o
Les **IRP** y compris DS (DP – DS – CE – CHSCT) sont…	o	o	o	o	o
Les **PAIRS** (collègues directeurs) sont…	o	o	o	o	o

De façon générale, quelle importance accordez-vous à l'avis de chacune de ces parties prenantes concernant **tout usage personnel*** (***suivi personnel / Information /analyse***) que vous pouvez-avoir (pourriez-avoir) **du budget ou d'un outil de suivi budgétaire** dans votre établissement / service ?

Importance accordée / Parties prenantes	Pas du tout important	Pas important	Ni important, ni pas important	Important	Extrêmement important
L'avis / attitude des **SALARIÉS** est pour moi…	o	o	o	o	o
SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE (DG – Siège administratif – Chef de pôle)	o	o	o	o	o
FINANCEUR(S) – AUTORITÉ DE CONTRÔLE	o	o	o	o	o
FAMILLES – REPRÉSENTANTS	o	o	o	o	o
IRP y compris DS (DP – DS – CE – CHSCT)	o	o	o	o	o
PAIRS (collègues directeurs)	o	o	o	o	o

*** Qui ne concerne que vous**

Outil étudié : BUDGET / SUIVI BUDGÉTAIRE

III.d

Avis / Attitudes des Parties prenantes / Situations	Outil étudié : Budget / Suivi budgétaire				
	Très défavorables	Défavorables	Ni défavorable / Ni favorable	Favorables	Très favorables
De façon générale, les personnes qui influencent le plus mon usage de cet outil sont (…) à ce que j'utilise cet outil pour ***me légitimer auprès de parties prenantes externes et/ou rendre des comptes / reporting***	O	O	O	O	O
De façon générale, les personnes qui influencent le plus mon usage de cet outil sont (…) à ce que j'utilise cet outil pour **m'aider dans la prise de décision / prendre des décisions**	O	O	O	O	O

III.e

Les parties prenantes suivantes sont *(Totalement défavorables / Plutôt défavorables /Indifférent - Ignorant / Plutôt favorables / Totalement favorables)* **à tout usage impliquant ou ayant un impact sur les salariés ou l'organisation que vous pouvez (pourriez) avoir**) **du budget ou d'un outil de suivi budgétaire** (Prise de décision, légitimation interne, dialogue interne, usage managérial, accompagnement de la mutation)

Avis sur l'outil / Parties prenantes	Totalement défavorables	Plutôt défavorables	Ignorance (ou) indifférence / Ni favorables – Ni défavorables	Plutôt favorables	Totalement favorables
De façon générale les **SALARIÉS** sont…	O	O	O	O	O
Mon **SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE** (DG – Siège administratif – Chef de pôle) est…	O	O	O	O	O
Les « **FINANCEURS – AUTORITÉ(S) DE CONTRÔLE** » sont…	O	O	O	O	O
Les « **FAMILLES – REPRÉSENTANTS** » sont…	O	O	O	O	O
Les **IRP** y compris DS (DP – DS – CE – CHSCT) sont…	O	O	O	O	O
Les **PAIRS** (collègues directeurs) sont…	O	O	O	O	O

De façon générale, quelle importance accordez-vous à l'avis de chacune de ces parties prenantes concernant **tout usage impliquant ou ayant un impact sur les salariés ou l'organisation** ***(Prise de décision, légitimation interne, dialogue interne, usage managérial, accompagnement de la mutation)*** que vous pouvez-avoir (pourriez) **du budget ou d'un outil de suivi budgétaire** dans votre établissement / service ?

Importance accordée / Parties prenantes	Pas du tout important	Pas important	Ni important, ni pas important	Important	Extrêmement important
L'avis / attitude des **SALARIÉS** est pour moi…	O	O	O	O	O
SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE (DG – Siège administratif – Chef de pôle)	O	O	O	O	O
FINANCEUR(S) – AUTORITÉ DE CONTRÔLE	O	O	O	O	O
FAMILLES – REPRÉSENTANTS	O	O	O	O	O
IRP y compris DS (DP – DS – CE – CHSCT)	O	O	O	O	O
PAIRS (collègues directeurs)	O	O	O	O	O

III.f

Avis / Attitudes des Parties prenantes / Situations	Outil étudié : Budget / Suivi budgétaire				
	Très défavorables	Défavorables	Ni défavorable / Ni favorable	Favorables	Très favorables
De façon générale, les personnes qui influencent le plus mon usage de cet outil sont (…) ***à ce que j'utilise cet outil pour accompagner la mutation / comme support d'apprentissage***	O	O	O	O	O
De façon générale, les personnes qui influencent le plus mon usage de cet outil sont (…) ***à ce que j'utilise cet outil pour me légitimer / argumenter en interne vis-à-vis de mes actions ou prises de décisions***	O	O	O	O	O
De façon générale, les personnes qui influencent le plus mon usage de cet outil sont (…) ***à ce que j'utilise cet outil pour analyser / dresser un diagnostic de la situation***	O	O	O	O	O

Outil étudié : BUDGET / SUIVI BUDGÉTAIRE

III.g

Les parties prenantes suivantes sont *(Totalement défavorables / Plutôt défavorables /Indifférent - Ignorant / Plutôt favorables / Totalement favorables)* **à tout usage impliquant ou à destination de parties prenantes externes*** ***(rendu-compte / Reporting / légitimation externe / dialogue externe)*** **que vous pouvez (pourriez) avoir du budget ou d'un outil de suivi budgétaire**

Avis sur l'outil / Parties prenantes	Totalement défavorables	Plutôt défavorables	Ignorance (ou) indifférence / Ni favorables – Ni défavorables	Plutôt favorables	Totalement favorables
De façon générale les **SALARIÉS** sont…	O	O	O	O	O
Mon **SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE** (DG – Siège administratif – Chef de pôle) est…	O	O	O	O	O
Les « **FINANCEURS – AUTORITÉ(S) DE CONTRÔLE** » sont…	O	O	O	O	O
Les « **FAMILLES – REPRÉSENTANTS** » sont…	O	O	O	O	O
Les **IRP** y compris DS (DP – DS – CE – CHSCT) sont…	O	O	O	O	O
Les **PAIRS** (collègues directeurs) sont…	O	O	O	O	O

De façon générale, quelle importance accordez-vous à l'avis de chacune de ces parties prenantes concernant **tout usage impliquant ou à destination de parties prenantes externes*** ***(Prise de décision, légitimation interne, dialogue interne, usage managérial, accompagnement de la mutation)*** que vous pouvez-avoir (pourriez) **du budget ou d'un outil de suivi budgétaire** dans votre établissement / service ?

Importance accordée / Parties prenantes	Pas du tout important	Pas important	Ni important, ni pas important	Important	Extrêmement important
L'avis / attitude des **SALARIÉS** est pour moi…	O	O	O	O	O
SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE (DG – Siège administratif – Chef de pôle)	O	O	O	O	O
FINANCEUR(S) – AUTORITÉ DE CONTRÔLE	O	O	O	O	O
FAMILLES – REPRÉSENTANTS	O	O	O	O	O
IRP y compris DS (DP – DS – CE – CHSCT)	O	O	O	O	O
PAIRS (collègues directeurs)	O	O	O	O	O

*Externe à l'établissement : Direction générale, Siège Associatif, Bureau Associatif, Autorité de contrôle, financeur.

III.h

Avis / Attitudes des Parties prenantes / Situations	Outil étudié : Budget / Suivi budgétaire				
	Très défavorables	Défavorables	Ni défavorable / Ni favorable	Favorables	Très favorables
De façon générale, les personnes qui influencent le plus mon usage de cet outil sont (…) à ce que j'utilise cet outil pour ***du dialogue avec des parties prenantes externes / être force de proposition***	O	O	O	O	O
De façon générale, les personnes qui influencent le plus mon usage de cet outil sont (…) à ce que j'utilise cet outil pour ***du dialogue interne / dans une optique managériale***	O	O	O	O	O

Outil étudié : BUDGET / SUIVI BUDGÉTAIRE

SECTION IV

	Outil étudié : Budget / Suivi budgétaire	
	Oui	Non
Un outil de ce type est présent dans mon établissement / service	O	O

Si cet outil n'est pas présent dans votre structure, passez directement à la section VI (dernière page)

	Outil étudié : Budget / Suivi budgétaire					
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
L'information donnée par cet outil n'est pas de qualité	O	O	O	O	O	O
Cet outil est disponible lorsque j'en ai besoin	O	O	O	O	O	O
Cet outil de gestion est suffisamment mis à jour	O	O	O	O	O	O

Outil étudié : Budget / Suivi budgétaire			
(choix multiples)	**Moi** *et/ou*	**Personne dans la structure** *et/ou*	**Personne à l'extérieur de la structure**
Qui a conçu / formalisé cet outil ?	☐**Moi (directeur)**	☐**Fonctions supports internes (secrétaire / comptable / économe etc.)** ☐**Cadres (Directeur adjoint / chef de service)** ☐**Autre salarié :……**	☐**Fonctions supports externes (siège : responsable financier, DAF, etc.)** ☐**Supérieur hiérarchique (chef de pôle, DG etc.)** ☐**Cabinet / consultant extérieur** ☐**Financeur / Autorité de contrôle** ☐**Collègue directeur** ☐**Autre :……**
Qui alimente cet outil ?	☐**Moi (directeur)**	☐**Fonctions supports internes (secrétaire / comptable / économe etc.)** ☐**Cadres (Directeur adjoint / chef de service)** ☐**Autre salarié :……**	☐**Fonctions supports externes (siège : responsable financier, DAF, etc.)** ☐**Supérieur hiérarchique (chef de pôle, DG etc.)** ☐**Cabinet / consultant extérieur** ☐**Financeur / Autorité de contrôle** ☐**Collègue directeur** ☐**Autre :……**
Qui a formulé le besoin de cet outil ?	☐**Moi (directeur)**	☐**Fonctions supports internes (secrétaire / comptable / économe etc.)** ☐**Cadres (Directeur adjoint / chef de service)** ☐**Autre salarié :……**	☐**Fonctions supports externes (siège : responsable financier, DAF, etc.)** ☐**Supérieur hiérarchique (chef de pôle, DG etc.)** ☐**Cabinet / consultant extérieur** ☐**Financeur / Autorité de contrôle** ☐**Collègue directeur** ☐**Autre :……**

Outil étudié : Budget / Suivi budgétaire	
Cet outil est actualisé / Mis à jour…	**Jamais – Moins d'une fois par an – Une fois par an – 2 fois par an – 1/trimestre – 1/mois – Toutes les semaines – Plus souvent :……**
Je possède une version de cet outil qui s'inscrit dans le cadre budgétaire (Groupe 1/2/3)	O Oui O Non O Ne sait pas
Je peux distinguer les charges et produits liés à l'internat et à l'externat	O Oui O Non O Non mais ne s'y prête pas O Ne sait pas
Je peux distinguer les charges et produits par services	O Oui O Non O Ne sait pas
Je peux distinguer les charges et produits par activités (Psychomotricité, Educatif, Ergothérapie etc.)	O Oui O Non O Ne sait pas
Je peux distinguer les charges et produits par activités commerciales (Espaces verts, menuiserie etc.)	O Oui O Non O Non mais ne s'y prête pas O Ne sait pas
Je dispose au sein de mon budget / suivi budgétaire des informations suivantes **(choix multiples)**	☐Budget Annuel ☐Cumulé depuis début de l'année ☐Disponible ☐Ecarts ☐Cumulé par mois ☐Ecarts par mois

Outil étudié : BUDGET / SUIVI BUDGÉTAIRE

SECTION V

EXEMPLE :
Les questions suivantes sont mesurées à l'aide d'une échelle *PAS DU TOUT D'ACCORD / TOUT À FAIT D'ACCORD* sur des affirmations posées

Outil étudié : BUDGET / SUIVI BUDGÉTAIRE						
« J'utilise cet outil (ou les éditions de cet outil) personnellement pour avoir une information / faire un suivi »	**Pas du tout d'accord**	**Pas d'accord**	**Plutôt pas d'accord**	**Plutôt d'accord**	**D'accord**	**Tout à fait d'accord**
	○	○	○	○	○	✖

Dans cet exemple, l'individu interrogé est tout à fait d'accord avec l'affirmation. Cela veut donc dire qu'il utilise effectivement cet outil personnellement pour avoir une information ou faire un suivi de la problématique budgétaire.

Il s'agit ici de donner votre opinion (*Pas du tout d'accord / Tout à fait d'accord*) au regard de l'affirmation posée.

Vos usages réels aujourd'hui au sein de votre établissement / service

	Outil étudié : Budget / Suivi budgétaire					
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Je n'utilise pas d'outil de type « Budget / Suivi Budgétaire »	○	○	○	○	○	○
Cet outil et son suivi sont totalement délégués à une autre personne	○	○	○	○	○	○
L'analyse et les prises de décisions liées à une problématique de gestion budgétaire **sont déléguées à une autre personne**	○	○	○	○	○	○
J'utilise cet outil personnellement pour **avoir une information / faire un suivi**	○	○	○	○	○	○
A la fréquence de… (entourez votre réponse)	**Jamais – Moins d'une fois par an – 1 fois /an – 2 fois / an – 1/trimestre – 1/mois – Toutes les semaines – Plus souvent :……**					
J'utilise cet outil personnellement pour **analyser une (la) situation**	○	○	○	○	○	○
A la fréquence de…	**Jamais – Moins d'une fois par an – 1 fois /an – 2 fois / an – 1/trimestre – 1/mois – Toutes les semaines – Plus souvent :……**					
J'utilise un outil de type « Budget / Suivi Budgétaire » personnellement pour **m'aider dans la prise de décision / pour prendre des décisions**	○	○	○	○	○	○
A la fréquence de…	**Jamais – Moins d'une fois par an – 1 fois /an – 2 fois / an – 1/trimestre – 1/mois – Toutes les semaines – Plus souvent :……**					
J'utilise cet outil pour **dialoguer avec mes salariés / comme outil de management / de cadrage**	○	○	○	○	○	○
A la fréquence de…	**Jamais – Moins d'une fois par an – 1 fois /an – 2 fois / an – 1/trimestre – 1/mois – Toutes les semaines – Plus souvent :……**					
J'utilise cet outil pour **argumenter / légitimer mes décisions vis-à-vis des équipes**	○	○	○	○	○	○
A la fréquence de…	**Jamais – Moins d'une fois par an – 1 fois /an – 2 fois / an – 1/trimestre – 1/mois – Toutes les semaines – Plus souvent :……**					
J'utilise cet outil pour **dialoguer avec l'extérieur / être force de proposition**	○	○	○	○	○	○
A la fréquence de…	**Jamais – Moins d'une fois par an – 1 fois /an – 2 fois / an – 1/trimestre – 1/mois – Toutes les semaines – Plus souvent :……**					
J'utilise cet outil pour **rendre des comptes / me légitimer à l'externe**	○	○	○	○	○	○
A la fréquence de…	**Jamais – Moins d'une fois par an – 1 fois /an – 2 fois / an – 1/trimestre – 1/mois – Toutes les semaines – Plus souvent :……**					
J'utilise cet outil pour **accompagner la mutation dans mon organisation / comme support d'apprentissage**	○	○	○	○	○	○
A la fréquence de…	**Jamais – Moins d'une fois par an – 1 fois /an – 2 fois / an – 1/trimestre – 1/mois – Toutes les semaines – Plus souvent :……**					

Outil étudié : BUDGET / SUIVI BUDGÉTAIRE

SECTION VI

Vous

Vous êtes…
Un homme / Une femme

Vous êtes directeur dans cette structure depuis…

Vous occupez des fonctions de direction depuis…

Votre âge…

Avez-vous toujours travaillé dans le secteur ? OUI/NON (Si non, quel secteur ?)

Quelle est votre formation d'origine ?

Votre diplôme le plus élevé aujourd'hui ?

Avez-vous un diplôme de management / gestion ? OUI/NON

Votre supérieur hiérarchique direct est (un directeur d'établissement / directeur de pôle-secteur / directeur général / Président d'association / autre)

L'établissement / service

Il s'agit d'un…

Son budget annuel…

Le nombre d'ETPs salariés

Le nombre de personnes accueillies

Combien de budgets différents avez-vous ?

Votre établissement est-il inscrit dans le cadre d'un CPOM ?

L'environnement

Votre association possède un directeur général OUI/NON

Votre association possède un siège administratif avec des fonctions supports OUI/NON

Si oui, quelles sont ces fonctions supports ?

Combien d'établissements compte votre association ?

Le budget global de votre association si vous le connaissez ?

Le nombre de salariés de l'association ?

Le nombre de personnes accueillies ?

Existe-t-il des directeurs de pôle / secteur ? OUI/NON

Votre association est-elle affiliée au mouvement « parental » ? OUI/NON

Merci pour votre participation

Annexe 12. Retraitement de l'échelle « norme sociale perçue en provenance des parties prenantes »

Cette échelle de mesure est construite à partir de deux items qui évaluent deux dimensions : l'attitude perçue des parties prenantes vis-à-vis de la pratique de gestion (l'usage) et l'importance accordée par le directeur d'ESMS à cette partie prenante. Nous avons fait le choix de ne pas modéliser ces deux dimensions dans le modèle d'équation structurelle, car l'interprétation brute des échelles aurait conduit à une analyse erronée. Nous l'illustrons ici à travers un exemple.

Les deux échelles de mesure sont évaluées selon une échelle en cinq points de type Likert :

1. Attitude perçue des parties prenantes vis-à-vis de la pratique :

-2	-1	0	1	2
Très défavorable	**Défavorable**	**Ni favorable/Ni défavorable (neutre ou ignorant de la pratique)**	**Favorable**	**Très favorable**

2. Importance accordée par le directeur d'ESMS à l'avis de la partie prenante concernant le type d'usage :

-2	-1	0	1	2
Pas du tout important	**Pas important**	**Ni important/Ni pas important**	**Important**	**Très important**

Rappelons ici que nous essayons de mesurer l'importance des normes sociales perçues concernant l'usage en provenance de la partie prenante et la direction de ces normes sociales (frein ou encouragement). Ainsi, l'avis de la partie prenante conduit à des normes sociales uniquement lorsque cet avis est considéré comme important ou très important. Dans le cas contraire, que la partie prenante soit défavorable ou favorable n'a aucun impact sur la création de normes sociales. Cette interprétation limite l'usage des échelles dans leur forme d'origine. En effet, une réponse de type « très défavorable (-2) » et « important (1) » conduirait au même résultat statistique pour le construit « norme sociale » qu'une réponse de type « favorable (1) » et « pas du tout important (-2) ». Or, dans le premier cas, l'attitude de l'individu conduit à la perception d'une norme sociale fortement défavorable, tandis que, dans le second cas, aucune norme sociale n'est perçue malgré une attitude favorable de la partie prenante.

Afin de contourner ce problème, nous proposons l'échelle suivante qui donne sens aux normes sociales perçues et à leur direction :

		Attitude de la partie prenante vis-à-vis de la pratique				
		-2	**-1**	**0**	**1**	**2**
Importance accordée à l'avis de la partie prenante	**-2**	0	0	0	0	0
	-1	0	0	0	0	0
	0	-2	-1	0	1	2
	1	-3	-2	0	2	3
	2	-4	-3	0	3	4

L'échelle créée compte 9 points : 4 points caractérisant une norme sociale de nature négative (frein ou blocage), 4 points caractérisant une norme sociale de nature positive (encouragement ou obligation) et 1 point neutre (pas de normes sociales, l'individu se sent libre de ses usages).

blocage----------frein----------frein----------frein--------Neutre------encouragement---encouragement--obligation								
-4	**-3**	**-2**	**-1**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**

Annexe 13. Détails des tests de normalité des données

1. Skewness et Kurtosis

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
Util_1	351	1	6	5,33	1,134	-2,03	0,13	3,68	0,26
Util_2	351	1	6	4,66	1,124	-0,838	0,13	0,825	0,26
Util_3	351	1	6	4,67	1,111	-0,972	0,13	1,217	0,26
Util_4	351	1	6	4,34	1,192	-0,777	0,13	0,582	0,26
Util_5	351	1	6	4,94	1,077	-1,359	0,13	2,28	0,26
Aptitude_1	351	1	6	4,27	1,179	-0,543	0,13	0,106	0,26
Aptitude_2	351	1	6	4,6	1,14	-0,546	0,13	-0,301	0,26
Aptitude_3	351	1	6	5,17	0,923	-1,118	0,13	1,195	0,26
Comp_1	351	1	6	4,77	1,159	-1,157	0,13	1,57	0,26
Comp_2	351	1	6	4,72	1,209	-1,293	0,13	1,817	0,26
Comp_3	351	1	6	4,56	1,139	-0,851	0,13	0,586	0,26
Attitude_1	351	1	6	5,36	1,062	-2,162	0,13	4,881	0,26
Attitude_2	351	1	6	5,08	1,157	-1,598	0,13	2,352	0,26
Attitude_3	351	1	6	5,15	1,097	-1,583	0,13	2,411	0,26
Attitude_4	351	1	6	4,37	1,276	-0,754	0,13	0,094	0,26
Attitude_5	351	1	6	5,25	1,133	-1,941	0,13	3,667	0,26
CCP_1	351	1	6	4,57	1,108	-0,805	0,13	0,756	0,26
CCP_2	351	1	6	4,28	1,193	-0,547	0,13	-0,128	0,26
CCP_3	351	1	6	4,28	1,19	-0,555	0,13	-0,01	0,26
FS_1	351	1	6	3,99	1,497	-0,525	0,13	-0,606	0,26
FS_2	351	1	6	4,07	1,383	-0,559	0,13	-0,37	0,26
FS_3	351	1	6	4,23	1,268	-0,658	0,13	0,028	0,26
Pb_Gestion_1	351	1	6	2,81	1,522	0,541	0,13	-0,795	0,26
Pb_Gestion_2	351	1	6	3,54	1,535	-0,081	0,13	-0,953	0,26
Int_Adoption	351	1	6	4,93	1,216	-1,332	0,13	1,568	0,26
Int_Del_1	351	1	6	2,34	1,109	0,664	0,13	0,118	0,26
Int_Del_2	351	1	6	2,82	1,276	0,191	0,13	-0,821	0,26
Int_Usa_Info_1	351	1	6	4,76	1,045	-0,764	0,13	0,528	0,26
Int_Usa_Info_2	351	1	7	4,89	1,522	-0,745	0,13	-0,386	0,26
Int_Usa_Ana_1	351	1	6	4,73	1,074	-0,871	0,13	0,679	0,26
Int_Usa_Ana_2	351	1	7	4,77	1,509	-0,842	0,13	-0,04	0,26
Int_Usa_PdD_1	351	1	6	4,7	1,133	-1,003	0,13	1,182	0,26
Int_Usa_PdD_2	351	1	7	4,65	1,56	-0,715	0,13	-0,227	0,26
Int_Usa_DI_1	351	1	6	4,59	1,102	-0,964	0,13	1,621	0,26
Int_Usa_DI_2	351	1	7	4,38	1,474	-0,399	0,13	-0,367	0,26
Int_Usa_LI_1	351	1	6	4,39	1,19	-0,751	0,13	0,673	0,26
Int_Usa_LI_2	351	1	7	4,29	1,631	-0,437	0,13	-0,554	0,26
Int_Usa_DE_1	351	1	6	4,55	1,157	-0,961	0,13	1,239	0,26
Int_Usa_DE_2	351	1	7	3,74	1,294	-0,149	0,13	-0,239	0,26
Int_Usa_LE_1	351	1	6	4,31	1,288	-0,743	0,13	0,306	0,26
Int_Usa_LE_2	351	1	7	3,39	1,319	0,144	0,13	-0,242	0,26
Int_Usa_AM_1	351	1	6	4,63	1,131	-0,946	0,13	1,35	0,26
Int_Usa_AM_2	351	1	7	3,62	1,394	0,153	0,13	-0,541	0,26
NS_SAL_Present	351	-4	4	0,39	1,621	-0,248	0,13	-0,038	0,26
NS_SUP_Present	351	-4	4	2,15	1,621	-1,275	0,13	2,068	0,26
NS_AUTO_Present	351	-4	4	1,99	1,481	-0,393	0,13	-0,337	0,26
NS_REPR_Present	351	-4	4	0,92	1,392	0,646	0,13	0,121	0,26
NS_IRP_Present	351	-4	4	0,67	1,68	-0,49	0,13	-0,047	0,26
NS_PAIRS_Present	351	-4	4	1,29	1,319	-0,253	0,13	0,739	0,26
NS_SAL_Up	351	-4	4	0,24	1,424	0,002	0,13	0,08	0,26
NS_SUP_Up	351	-4	4	1,63	1,658	-0,818	0,13	0,437	0,26
NS_AUTO_Up	351	-4	4	1,41	1,583	-0,194	0,13	-0,231	0,26
NS_REPR_Up	351	-3	4	0,68	1,326	0,569	0,13	0,403	0,26
NS_IRP_Up	351	-4	4	0,45	1,588	-0,3	0,13	-0,364	0,26
NS_PAIRS_Up	351	-4	4	0,98	1,37	-0,018	0,13	0,188	0,26
NS_SAL_Us	351	-3	4	0,28	1,65	-0,153	0,13	-0,772	0,26
NS_SUP_Us	351	-3	4	1,89	1,502	-1,036	0,13	1,543	0,26
NS_AUTO_Us	351	-4	4	1,63	1,428	-0,139	0,13	-0,379	0,26
NS_REPR_Us	351	-2	4	0,94	1,28	0,753	0,13	-0,25	0,26
NS_IRP_Us	351	-3	4	0,5	1,738	-0,311	0,13	-0,751	0,26
NS_PAIRS_Us	351	-2	4	1,06	1,201	0,487	0,13	-0,549	0,26
NS_SAL_Ue	351	-3	4	0,45	1,395	0,043	0,13	-0,432	0,26
NS_SUP_Ue	351	-3	4	1,94	1,471	-1,002	0,13	1,344	0,26
NS_AUTO_Ue	351	-4	4	1,85	1,379	-0,342	0,13	-0,017	0,26
NS_REPR_Ue	351	-3	4	0,85	1,253	0,688	0,13	0,016	0,26
NS_IRP_Ue	351	-3	4	0,55	1,49	-0,037	0,13	-0,341	0,26
NS_PAIRS_Ue	351	-4	4	1	1,226	0,356	0,13	0,215	0,26
NS_LE	351	1	5	3,43	0,793	-0,072	0,13	0,585	0,26
NS_P	351	1	5	3,51	0,831	-0,257	0,13	0,636	0,26
NS_LI	351	1	5	3,21	0,705	-0,317	0,13	1,02	0,26
NS_A	351	1	5	3,38	0,683	-0,336	0,13	1,147	0,26
NS_AM	351	1	5	3,25	0,715	-0,54	0,13	1,218	0,26
NS_I	351	1	5	3,15	0,607	0,069	0,13	3,049	0,26
NS_DE	351	1	5	3,42	0,701	-0,456	0,13	1,013	0,26
NS_DI	351	1	5	3,17	0,739	-0,534	0,13	0,98	0,26
NS_PdD	351	1	5	3,28	0,681	-0,409	0,13	1,444	0,26
Adoption	351	0	7	2,63	2,287	0,194	0,13	-1,491	0,26

CF_Qualit__Outil_1	250	1	6	2,2	1,199	1,116	0,154	1,138	0,307
CF_Qualit__Outil_2	250	1	6	4,65	1,21	-0,908	0,154	0,631	0,307
CF_Qualit__Outil_3	250	1	6	4,33	1,399	-0,724	0,154	-0,19	0,307
Del_1	250	1	6	2,33	1,328	0,946	0,154	0,109	0,307
Del_2	250	1	6	1,76	0,977	1,774	0,154	4	0,307
Usa_Inf_1	250	1	6	4,83	1,128	-0,984	0,154	0,649	0,307
Usa_Inf_2	250	0	7	4,89	1,597	-0,77	0,154	-0,316	0,307
Usa_ANA_1	250	1	6	4,74	1,136	-1,122	0,154	1,515	0,307
Usa_ANA_2	250	0	7	4,7	1,624	-0,686	0,154	-0,392	0,307
Usa_PdD_1	250	1	6	4,58	1,247	-0,945	0,154	0,714	0,307
Usa_PdD_2	250	0	7	4,42	1,675	-0,42	0,154	-0,699	0,307
Usa_DI_1	250	1	6	4,24	1,347	-0,671	0,154	0,024	0,307
Usa_DI_2	250	0	7	3,92	1,66	-0,158	0,154	-0,773	0,307
Usa_LI_1	250	1	6	4,21	1,349	-0,661	0,154	-0,076	0,307
Usa_LI_2	250	0	7	3,92	1,7	-0,222	0,154	-0,824	0,307
Isa_DE_1	250	1	6	4,43	1,26	-0,774	0,154	0,279	0,307
Usa_DE_2	250	0	6	3,51	1,327	-0,017	0,154	-0,145	0,307
Usa_LE_1	250	1	6	4,43	1,279	-0,747	0,154	0,168	0,307
Usa_LE_2	250	0	7	3,49	1,412	0,038	0,154	-0,382	0,307
Usa_MU_1	250	1	6	4,43	1,238	-0,714	0,154	0,152	0,307
Usa_MU_2	250	0	7	3,34	1,397	0,337	0,154	-0,41	0,307
					Max	**1,774**	**Max**	**4,881**	
					Min	**-2,162**	**Min**	**-1,491**	

2. Kolmogorov et Shapiro

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
Util_1	0,351	351	0	0,638	351	0
Util_2	0,187	351	0	0,86	351	0
Util_3	0,228	351	0	0,862	351	0
Util_4	0,202	351	0	0,89	351	0
Util_5	0,266	351	0	0,81	351	0
Aptitude_1	0,197	351	0	0,909	351	0
Aptitude_2	0,211	351	0	0,893	351	0
Aptitude_3	0,259	351	0	0,798	351	0
Comp_1	0,223	351	0	0,835	351	0
Comp_2	0,248	351	0	0,823	351	0
Comp_3	0,234	351	0	0,876	351	0
Attitude_1	0,338	351	0	0,645	351	0
Attitude_2	0,278	351	0	0,751	351	0
Attitude_3	0,262	351	0	0,749	351	0
Attitude_4	0,222	351	0	0,892	351	0
Attitude_5	0,3	351	0	0,684	351	0
CCP	0,209	351	0	0,876	351	0
CCP	0,195	351	0	0,909	351	0
CCP	0,189	351	0	0,909	351	0
FS_1	0,197	351	0	0,905	351	0
FS_2	0,2	351	0	0,909	351	0
FS_3	0,199	351	0	0,903	351	0
Pb_Gestion_1	0,229	351	0	0,89	351	0
Pb_Gestion_2	0,132	351	0	0,928	351	0
Int_Adoption	0,228	351	0	0,795	351	0
Int_Del_1	0,204	351	0	0,882	351	0
Int_Del_2	0,176	351	0	0,916	351	0
Int_Usa_Info_1	0,223	351	0	0,871	351	0
Int_Usa_Info_2	0,255	351	0	0,868	351	0
Int_Usa_Ana_1	0,239	351	0	0,864	351	0
Int_Usa_Ana_2	0,222	351	0	0,877	351	0
Int_Usa_PdD_1	0,222	351	0	0,857	351	0
Int_Usa_PdD_2	0,219	351	0	0,894	351	0
Int_Usa_DI_1	0,199	351	0	0,854	351	0
Int_Usa_DI_2	0,195	351	0	0,927	351	0
Int_Usa_LI_1	0,206	351	0	0,886	351	0
Int_Usa_LI_2	0,195	351	0	0,925	351	0
Int_Usa_DE_1	0,201	351	0	0,863	351	0
Int_Usa_DE_2	0,168	351	0	0,926	351	0
Int_Usa_LE_1	0,203	351	0	0,892	351	0
Int_Usa_LE_2	0,239	351	0	0,907	351	0
Int_Usa_AM_1	0,197	351	0	0,852	351	0
Int_Usa_AM_2	0,22	351	0	0,927	351	0

NS_SAL_Present	0,223	351	0	0,919	351	0
NS_SUP_Present	0,26	351	0	0,86	351	0
NS_AUTO_Present	0,185	351	0	0,882	351	0
NS_REPR_Present	0,352	351	0	0,775	351	0
NS_IRP_Present	0,205	351	0	0,917	351	0
NS_PAIRS_Present	0,203	351	0	0,909	351	0
NS_SAL_Up	0,282	351	0	0,884	351	0
NS_SUP_Up	0,267	351	0	0,894	351	0
NS_AUTO_Up	0,215	351	0	0,897	351	0
NS_REPR_Up	0,361	351	0	0,79	351	0
NS_IRP_Up	0,201	351	0	0,909	351	0
NS_PAIRS_Up	0,241	351	0	0,891	351	0
NS_SAL_Us	0,203	351	0	0,901	351	0
NS_SUP_Us	0,297	351	0	0,855	351	0
NS_AUTO_Us	0,223	351	0	0,879	351	0
NS_REPR_Us	0,347	351	0	0,774	351	0
NS_IRP_Us	0,228	351	0	0,903	351	0
NS_PAIRS_Us	0,292	351	0	0,824	351	0
NS_SAL_Ue	0,27	351	0	0,886	351	0
NS_SUP_Ue	0,293	351	0	0,862	351	0
NS_AUTO_Ue	0,24	351	0	0,884	351	0
NS_REPR_Ue	0,354	351	0	0,778	351	0
NS_IRP_Ue	0,261	351	0	0,89	351	0
NS_PAIRS_Ue	0,294	351	0	0,817	351	0
NS_LE	0,277	351	0	0,843	351	0
NS_P	0,246	351	0	0,851	351	0
NS_LI	0,303	351	0	0,81	351	0
NS_A	0,292	351	0	0,795	351	0
NS_AM	0,287	351	0	0,802	351	0
NS_I	0,39	351	0	0,698	351	0
NS_DE	0,263	351	0	0,807	351	0
NS_DI	0,285	351	0	0,815	351	0
NS_PdD	0,31	351	0	0,785	351	0
Adoption	0,189	351	0	0,859	351	0
CF_Qualit__Outil_1	0,242	250	0	0,838	250	0
CF_Qualit__Outil_2	0,213	250	0	0,868	250	0
CF_Qualit__Outil_3	0,207	250	0	0,89	250	0
Del_1	0,27	250	0	0,842	250	0
Del_2	0,266	250	0	0,733	250	0
Usa_Inf_1	0,243	250	0	0,848	250	0
Usa_Inf_2	0,245	250	0	0,879	250	0
Usa_ANA_1	0,241	250	0	0,846	250	0
Usa_ANA_2	0,201	250	0	0,9	250	0
Usa_PdD_1	0,221	250	0	0,869	250	0
Usa_PdD_2	0,171	250	0	0,93	250	0
Usa_DI_1	0,2	250	0	0,897	250	0
Usa_DI_2	0,154	250	0	0,945	250	0
Usa_LI_1	0,211	250	0	0,898	250	0
Usa_LI_2	0,161	250	0	0,94	250	0
Isa_DE_1	0,198	250	0	0,889	250	0
Usa_DE_2	0,195	250	0	0,92	250	0
Usa_LE_1	0,192	250	0	0,889	250	0
Usa_LE_2	0,195	250	0	0,928	250	0
Usa_MU_1	0,197	250	0	0,893	250	0
Usa_MU_2	0,216	250	0	0,936	250	0

a Correction de signification de Lilliefors

Max	**0,39**	**Max**	**0,945**
Min	**0,132**	**Min**	**0,638**

Annexe 14. Contributions croisées (construit mesuré de façon réflective)

Outil « budget et suivi budgétaire »

	Adoption	Attitude	NS "Auto. de C."	Fonctions Supports	Compatibilité	CCP	NS "Repr. Fam."	NS "IRP"	Import. perçue pb.	Intention d'adoption	NS Générale	NS "Salariés"	NS "Sup. H."	NS "Pairs"	Aptitude	Utilité perçue
Adoption	1	0,078	0,1009	0,4683	0,0515	0,4448	0,1879	0,157	-0,2238	0,079	0,306	0,1303	0,3052	0,1146	0,3311	0,0293
Aptitude_1	0,2759	0,3424	0,2554	0,3304	0,3116	0,543	0,2307	0,1387	-0,0476	0,34	0,3333	0,1667	0,3468	0,2981	0,8547	0,3039
Aptitude_2	0,3245	0,4046	0,1185	0,3314	0,409	0,6392	0,0826	0,0724	-0,1798	0,275	0,1706	0,116	0,2162	0,1704	0,8846	0,3357
Aptitude_3	0,2108	0,5873	0,2138	0,2286	0,5764	0,3621	0,1251	0,161	-0,0036	0,4293	0,2217	0,198	0,1658	0,2251	0,7684	0,4699
Attitude_1	0,0731	0,8109	0,242	0,0007	0,5465	0,179	0,1734	0,2271	-0,1669	0,5441	-0,1346	0,265	0,0178	0,2643	0,3138	0,6461
Attitude_2	0,0908	0,8221	0,2223	-0,0046	0,6266	0,1913	0,1719	0,1999	-0,1	0,5643	-0,1068	0,2796	0,0622	0,2693	0,3861	0,6096
Attitude_3	0,0868	0,802	0,1067	0,1106	0,5385	0,3307	0,1834	0,1639	0,0365	0,544	0,1056	0,2318	0,1615	0,2615	0,5546	0,5864
Attitude_4	-0,0089	0,6818	0,0949	-0,0101	0,5453	0,1761	-0,0421	0,0666	-0,0792	0,4171	-0,1642	0,176	-0,0573	0,1952	0,3571	0,4762
Attitude_5	0,0601	0,8711	0,2364	-0,0644	0,6395	0,2297	0,2625	0,26	-0,157	0,67	-0,0723	0,2649	0,084	0,2667	0,4127	0,7264
Comp_1	0,118	0,6787	0,2684	0,1152	0,9378	0,2725	0,1565	0,1724	-0,1338	0,5656	-0,1382	0,2319	-0,037	0,299	0,5056	0,8092
Comp_2	0,0629	0,7018	0,1522	0,0262	0,9165	0,2545	0,2028	0,1749	-0,0616	0,5807	-0,1719	0,2541	-0,0092	0,2467	0,4256	0,7939
Comp_3	-0,0701	0,5252	0,2094	0,0967	0,7904	0,2584	0,1447	0,1001	-0,0956	0,5313	-0,1464	0,2128	-0,0521	0,1437	0,3605	0,6031
Int_Adoption	0,079	0,6923	0,3272	0,0076	0,6316	0,253	0,2104	0,1385	-0,0367	1	-0,0083	0,2664	0,2278	0,2464	0,3954	0,6835
NS_AUTO_Present	0,1009	0,2315	1	0,1119	0,2354	0,0496	0,1951	0,4398	0,2646	0,3272	0,1671	0,4702	0,6107	0,6117	0,2234	0,2907
NS_IRP_Present	0,157	0,2368	0,4398	0,1486	0,1725	0,1578	0,2842	1	0,0458	0,1385	0,0552	0,7191	0,4805	0,5657	0,138	0,2779
NS_P	0,306	-0,0907	0,1671	0,3062	-0,1719	0,2495	0,0623	0,0552	0,0674	-0,0083	1	-0,0165	0,4163	0,1786	0,2831	-0,1125
NS_PAIRS_Present	0,1146	0,3157	0,6117	0,2562	0,2664	0,2211	0,2386	0,5657	0,1369	0,2464	0,1786	0,5796	0,5091	1	0,2695	0,3592
NS_REPR_Present	0,1879	0,1992	0,1951	-0,0412	0,1915	0,1501	1	0,2842	0,024	0,2104	0,0623	0,3829	0,2227	0,2386	0,1707	0,291
NS_SAL_Present	0,1303	0,3069	0,4702	0,2061	0,264	0,2312	0,3829	0,7191	0,0026	0,2664	-0,0165	1	0,4407	0,5796	0,1812	0,3154
NS_SUP_Present	0,3052	0,0717	0,6107	0,1875	-0,0347	0,3345	0,2227	0,4805	0,2274	0,2278	0,4163	0,4407	1	0,5091	0,295	0,0405
Pb_Gestion_1	-0,1977	-0,24	0,1688	-0,2295	-0,2295	-0,2845	0,0626	0,0044	0,9204	-0,0675	0,2031	-0,0348	0,2177	0,0952	-0,1757	-0,1492
Pb_Gestion_2	-0,2227	-0,0366	0,2473	-0,2653	-0,036	-0,2072	-0,0172	0,0791	0,8761	-0,0484	-0,0157	0,0252	0,2452	0,12	-0,0471	-0,0391
Util_1	0,0404	0,7488	0,346	0,0167	0,6804	0,1965	0,2257	0,2972	-0,0829	0,6546	-0,1467	0,3128	0,1301	0,2988	0,3557	0,7835
Util_2	-0,0236	0,5622	0,1897	0,0484	0,7536	0,2237	0,2612	0,1682	-0,0292	0,4845	-0,08	0,2324	-0,0464	0,257	0,3143	0,8424
Util_3	0,0814	0,5866	0,1327	0,1246	0,7824	0,3058	0,1709	0,2474	-0,1057	0,5035	-0,1051	0,2987	-0,012	0,3327	0,3688	0,8565
Util_4	-0,0057	0,5491	0,1447	-0,0008	0,6819	0,2201	0,2792	0,1989	0,0256	0,5292	-0,0854	0,2295	-0,0025	0,247	0,3272	0,8592
Util_5	0,0215	0,6935	0,339	0,1318	0,6105	0,2903	0,2732	0,221	-0,093	0,6261	-0,0432	0,2255	0,0617	0,343	0,3752	0,8271

Outil « activité »

	Adoption	Attitude	NS "Auto. de C."	Fonctions Supports	Compatibilité	CCP	NS "Repr. Fam."	NS "IRP"	Import. perçue pb.	Intention d'adoption	NS Générale	NS "Salariés"	NS "Sup. H."	NS "Pairs"	Aptitude	Utilité perçue
Adoption	1	0,0116	-0,0856	0,4301	0,0032	0,4783	-0,1657	-0,097	-0,2091	0,1628	0,2628	-0,2604	0,0002	-0,1177	0,3279	-0,0038
Aptitude_1	0,2388	0,3282	0,0799	0,5984	0,4232	0,5678	0,0711	0,1477	-0,2078	0,38	0,234	0,0261	0,1054	0,1192	0,7917	0,3291
Aptitude_2	0,1846	0,2326	0,1268	0,2787	0,1971	0,3744	0,0226	0,1779	-0,1853	0,2426	0,0943	0,1395	0,1784	0,2283	0,7174	0,15
Aptitude_3	0,3308	0,4969	0,1746	0,4845	0,387	0,6008	0,1824	0,1938	-0,2153	0,4326	0,2108	0,0882	0,2747	0,2095	0,8582	0,3563
Attitude_1	-0,028	0,7488	0,2809	0,2321	0,6589	0,162	0,111	0,0929	-0,0403	0,4777	-0,1022	0,0426	0,2306	0,1951	0,3396	0,5865
Attitude_2	-0,0166	0,915	0,2734	0,1898	0,8353	0,2281	0,2013	0,3387	0,1901	0,7195	-0,1752	0,2331	0,2941	0,334	0,3703	0,8398
Attitude_3	0,0147	0,8562	0,2513	0,3168	0,6883	0,3383	0,2536	0,2464	0,1328	0,6441	-0,0729	0,173	0,3666	0,3182	0,4882	0,7066
Attitude_4	0,0461	0,6584	-0,0328	0,3739	0,5437	0,3433	0,1163	0,1909	0,0319	0,4678	0,1097	0,0906	0,1849	0,1643	0,3221	0,4928
Attitude_5	0,0372	0,9135	0,2248	0,2592	0,8174	0,2439	0,1777	0,3411	0,1026	0,6333	-0,2005	0,2754	0,3015	0,3679	0,4	0,8307
Comp_1	0,0358	0,824	0,2072	0,3123	0,9384	0,3211	0,129	0,3049	0,0717	0,6762	-0,0324	0,2412	0,2327	0,3193	0,4613	0,8384
Comp_2	-0,0525	0,7916	0,1799	0,341	0,9303	0,3559	0,2084	0,3447	0,036	0,7157	-0,14	0,3162	0,2796	0,2957	0,3785	0,8337
Comp_3	0,0263	0,7091	0,1935	0,3064	0,8329	0,2986	0,0493	0,2133	-0,061	0,5502	-0,0859	0,2558	0,2437	0,1878	0,3379	0,6705
Int_Adoption	0,1628	0,7236	0,1454	0,4128	0,7283	0,4423	0,2171	0,3035	0,0592	1	0,068	0,1414	0,2858	0,2744	0,4596	0,7856
NS_AUTO_Presence	-0,0856	0,2548	1	0,0572	0,2166	0,0747	0,335	0,3039	0,0094	0,1454	0,0203	0,2463	0,5571	0,5043	0,1613	0,2876
NS_IRP_Presence	-0,097	0,3058	0,3039	0,1765	0,3249	0,1097	0,3019	1	0,042	0,3035	-0,0114	0,593	0,4044	0,5926	0,2168	0,458
NS_Générale	0,2628	-0,1251	0,0203	0,3257	-0,0955	0,3153	-0,0151	-0,0114	-0,1598	0,068	1	-0,0514	0,3022	-0,0265	0,2385	-0,0671
NS_PAIRS_Presence	-0,1177	0,3459	0,5043	0,0639	0,3033	0,0491	0,4229	0,5926	0,0503	0,2744	-0,0265	0,4718	0,5413	1	0,2272	0,4447
NS_REPR_Presence	-0,1657	0,2132	0,335	0,081	0,1474	0,066	1	0,3019	-0,0051	0,2171	-0,0151	0,346	0,2903	0,4229	0,1296	0,2258
NS_SAL_Presence	-0,2604	0,2107	0,2463	0,1414	0,3033	0,0526	0,346	0,593	-0,0182	0,1414	-0,0514	1	0,3795	0,4718	0,098	0,3759
NS_SUP_Presence	0,0002	0,3391	0,5571	0,2617	0,2818	0,2173	0,2903	0,4044	-0,0984	0,2858	0,3022	0,3795	1	0,5413	0,2384	0,3534
Pb_Gestion_1	-0,1687	0,0853	0,091	-0,156	0,0406	-0,1426	0,0803	0,0515	0,9931	0,0782	-0,1022	0,0306	-0,1008	0,0907	-0,2152	0,1521
Pb_Gestion_2	-0,1605	0,0944	-0,008	-0,308	0,0078	-0,2107	-0,0116	-0,0187	0,9035	0,0337	-0,2078	-0,0822	-0,115	0,0102	-0,2482	0,1041
Util_1	-0,0392	0,833	0,251	0,2029	0,8262	0,1826	0,1274	0,2385	0,1744	0,6795	-0,1159	0,2643	0,2838	0,3161	0,3266	0,8586
Util_2	-0,0126	0,6786	0,156	0,1542	0,7503	0,1768	0,238	0,4436	0,1042	0,5799	-0,0391	0,2844	0,2176	0,3354	0,232	0,8545
Util_3	0,0004	0,6498	0,3528	0,4188	0,6664	0,4102	0,1735	0,3827	0,0546	0,7044	0,0668	0,3232	0,3712	0,4571	0,4274	0,7886
Util_4	-0,0675	0,7083	0,2394	0,1932	0,6974	0,205	0,2165	0,5085	0,2298	0,6208	-0,0848	0,3612	0,3317	0,4592	0,226	0,8825
Util_5	0,0993	0,7731	0,2408	0,4325	0,8085	0,3648	0,2236	0,4199	0,0272	0,778	-0,0909	0,3848	0,3177	0,3601	0,3781	0,9195

Outil « Satisfaction »

	Adoption	Attitude	NS "Auto. de C."	Fonctions Supports	Compatibilité	CCP	NS "Repr. Fam."	NS "IRP"	Import. perçue pb.	Intention d'adoption	NS Générale	NS "Salariés"	NS "Sup. H."	NS "Pairs"	Aptitude	Utilité perçue
Adoption	1	0,1779	0,1752	0,2149	0,1294	0,2253	0,228	0,3005	0,2773	0,1774	0,235	0,2201	0,2323	0,1712	0,2901	0,1142
Aptitude_1	0,1967	0,1532	0,0573	0,2785	0,3137	0,3207	0,1114	0,0299	0,1099	0,1121	0,1509	0,1	0,0509	0,0755	0,7193	0,1899
Aptitude_2	0,1846	0,1997	-0,0779	0,3043	0,2582	0,4373	-0,0619	-0,0327	0,0909	0,2245	0,0277	-0,0172	-0,0384	-0,1675	0,8222	0,1284
Aptitude_3	0,2754	0,5339	0,1197	0,3171	0,5242	0,4165	0,2094	0,289	0,2667	0,4415	-0,0672	0,2231	0,1274	0,1557	0,7695	0,4779
Attitude_1	0,1195	0,6019	0,0725	-0,0606	0,5572	0,013	0,0957	0,1255	0,0945	0,5232	-0,1209	0,1581	0,1409	0,1165	0,2898	0,5549
Attitude_2	0,1947	0,7839	0,2641	0,072	0,7149	0,1603	0,41	0,2768	0,2702	0,662	-0,0802	0,3272	0,2538	0,2406	0,3514	0,7738
Attitude_3	0,1594	0,9054	0,1613	0,0375	0,786	0,1842	0,3991	0,2547	0,2556	0,7408	-0,0901	0,2928	0,2193	0,1974	0,405	0,8199
Attitude_4	0,1178	0,5491	0,0418	-0,0642	0,5094	0,0901	0,0948	0,1664	-0,031	0,513	-0,157	0,1872	0,107	0,1717	0,2468	0,5609
Attitude_5	0,1413	0,8733	0,2586	0,0238	0,761	0,1233	0,4273	0,2919	0,2538	0,7914	-0,0581	0,2985	0,3312	0,3161	0,3703	0,8201
Comp_1	0,0906	0,717	0,1138	0,1858	0,9177	0,3311	0,2567	0,153	0,1608	0,7216	0,0476	0,1523	0,1114	0,1434	0,4603	0,7582
Comp_2	0,1644	0,7632	0,113	0,1467	0,8893	0,2424	0,3475	0,2385	0,2426	0,7116	0,0407	0,238	0,1751	0,1936	0,4859	0,7444
Comp_3	0,0865	0,6897	0,175	0,1316	0,8646	0,2631	0,2769	0,1945	0,0465	0,5892	-0,007	0,25	0,2029	0,1392	0,3492	0,7511
Int_Adoption	0,1774	0,7901	0,1299	0,1088	0,7589	0,2349	0,3509	0,2017	0,2341	1	-0,0221	0,2556	0,3408	0,1892	0,3579	0,7782
NS_AUTO_Present	0,1752	0,2056	1	0,1517	0,1493	0,105	0,5396	0,5599	-0,0103	0,1299	0,0645	0,5202	0,5269	0,6425	0,0432	0,2137
NS_IRP_Present	0,3005	0,2773	0,5599	0,1032	0,2203	0,1802	0,4972	1	0,1336	0,2017	0,2192	0,6661	0,5795	0,6194	0,1359	0,3347
NS_P	0,235	-0,114	0,0645	0,1837	0,0312	0,0542	0,1084	0,2192	0,0666	-0,0221	1	0,2205	0,3288	0,1712	0,0353	-0,0274
NS_PAIRS_Present	0,1712	0,2583	0,6425	-0,027	0,1793	0,0154	0,4842	0,6194	0,0391	0,1892	0,1712	0,5337	0,5795	1	0,0262	0,2947
NS_REPR_Present	0,228	0,3697	0,5396	0,1235	0,3312	0,0937	1	0,4972	0,2044	0,3509	0,1084	0,4848	0,5597	0,4842	0,1138	0,394
NS_SAL_Present	0,2201	0,3126	0,5202	0,0212	0,2397	0,0791	0,4848	0,6661	-0,0344	0,2556	0,2205	1	0,5544	0,5337	0,1367	0,2942
NS_SUP_Present	0,2323	0,2646	0,5269	0,1168	0,1828	0,0389	0,5597	0,5795	0,1287	0,3408	0,3288	0,5544	1	0,5795	0,0627	0,347
Pb_Gestion_1	0,2144	0,0713	-0,0724	-0,0214	0,0401	-0,0356	0,1639	0,0502	0,9874	0,0766	0,045	-0,0203	0,1006	0,0403	-0,0105	0,0916
Pb_Gestion_2	0,2888	0,2533	0,0535	0,1537	0,2098	0,1683	0,1874	0,1601	0,4622	0,2769	0,0798	-0,0289	0,1168	0,0476	0,2968	0,2591
Util_1	0,0759	0,8591	0,1333	-0,0133	0,7815	0,1323	0,2568	0,2007	0,2509	0,778	-0,1335	0,2616	0,2479	0,1683	0,3527	0,8578
Util_2	0,05	0,5952	0,1498	0,0287	0,6516	0,1422	0,3832	0,2737	0,218	0,5999	0,0177	0,1223	0,283	0,2211	0,2224	0,8027
Util_3	0,0261	0,72	0,1694	0,0881	0,7082	0,173	0,2881	0,2336	0,1818	0,6047	0,0424	0,1748	0,321	0,2246	0,3317	0,8587
Util_4	0,2157	0,5452	0,2116	-0,0379	0,5449	0,0626	0,3582	0,3757	0,2194	0,4805	0,0029	0,3584	0,3009	0,2912	0,2068	0,7447
Util_5	0,1315	0,7933	0,2358	0,0648	0,7709	0,2067	0,3864	0,3469	0,1347	0,7113	-0,0108	0,31	0,3065	0,3396	0,3411	0,8923

Outil « Absentéisme »

	Adoption	Attitude	NS "Auto. de C."	Fonctions Supports	Compatibilité	CCP	NS "Repr. Fam."	NS "IRP"	Import. perçue pb.	Intention d'adoption	NS Générale	NS "Salariés"	NS "Sup. H."	NS "Pairs"	Aptitude	Utilité perçue
Adoption	1	0,3207	0,2081	0,2403	0,3603	0,3246	0,0994	0,2987	0,1367	0,3278	0,4172	0,2852	0,3179	0,0596	0,3053	0,2594
Aptitude_1	0,2233	0,3846	0,0557	0,3448	0,5086	0,4285	0,1719	0,1286	0,1754	0,423	-0,0936	0,1599	0,256	0,0572	0,8491	0,4984
Aptitude_2	0,0939	0,2543	0,0384	0,1071	0,1679	0,1831	0,0027	0,0389	0,1489	0,1741	-0,0604	-0,0636	0,1196	0,0529	0,4803	0,1348
Aptitude_3	0,3252	0,5914	0,0223	0,2488	0,582	0,3356	0,0111	0,0265	0,3068	0,5398	-0,1472	0,0433	0,0236	-0,0972	0,8294	0,5053
Attitude_1	0,2073	0,6815	0,2313	0,0966	0,5926	0,1786	0,0211	0,1383	0,1851	0,5468	-0,1482	0,131	0,0985	0,1245	0,4096	0,5419
Attitude_2	0,3637	0,912	0,2027	0,2458	0,837	0,3937	0,222	0,1235	0,4217	0,7983	-0,0436	0,1894	0,2338	0,2064	0,5482	0,8524
Attitude_3	0,2989	0,9506	0,3317	0,2563	0,8692	0,3587	0,2813	0,2083	0,3997	0,8211	-0,1373	0,2435	0,2528	0,2643	0,5251	0,8681
Attitude_4	0,0932	0,6324	0,2049	0,2719	0,5173	0,3325	0,1871	0,038	0,2717	0,5189	-0,0215	0,0511	0,1434	0,1074	0,3438	0,4968
Attitude_5	0,308	0,9287	0,2922	0,2087	0,809	0,3093	0,2421	0,2326	0,3498	0,8196	-0,0805	0,2285	0,2639	0,2877	0,4865	0,8094
Comp_1	0,364	0,8528	0,3217	0,2713	0,9371	0,4437	0,2221	0,2466	0,391	0,8327	-0,0839	0,2018	0,2893	0,2187	0,605	0,8514
Comp_2	0,2811	0,8181	0,2184	0,2288	0,9236	0,3881	0,24	0,1773	0,4492	0,8157	-0,0488	0,1931	0,2373	0,1952	0,5305	0,8648
Comp_3	0,3421	0,7591	0,2571	0,2641	0,877	0,3733	0,2791	0,2571	0,3438	0,7257	0,0177	0,2052	0,2914	0,2143	0,5158	0,7528
Int_Adoption	0,3278	0,859	0,2177	0,2155	0,8684	0,3669	0,2157	0,1555	0,446	1	-0,0641	0,1463	0,2336	0,1964	0,5386	0,8662
NS_AUTO_Presence	0,2081	0,3048	1	0,1329	0,292	0,1933	0,2969	0,3371	-0,0708	0,2177	0,1626	0,2837	0,462	0,5114	0,0496	0,3005
NS_IRP_Presence	0,2987	0,187	0,3371	0,1473	0,2479	0,1909	0,0805	1	-0,0248	0,1555	0,3632	0,7313	0,4433	0,5022	0,0904	0,2154
NS_Générale	0,4172	-0,1033	0,1626	0,1541	-0,0442	0,1116	0,1697	0,3632	-0,1184	-0,0641	1	0,275	0,5135	0,3766	-0,1382	-0,0234
NS_PAIRS_Presence	0,0596	0,2494	0,5114	0,1939	0,2292	0,2552	0,219	0,5022	-0,0373	0,1964	0,3766	0,3527	0,5273	1	-0,0073	0,2983
NS_REPR_Present	0,0994	0,2406	0,2969	0,1756	0,2691	0,1327	1	0,0805	0,1436	0,2157	0,1697	0,1704	0,3176	0,219	0,0974	0,298
NS_SAL_Presence	0,2852	0,2147	0,2837	0,1731	0,2188	0,2817	0,1704	0,7313	-0,1128	0,1463	0,275	1	0,3955	0,3527	0,0925	0,216
NS_SUP_Presence	0,3179	0,2486	0,462	0,2025	0,2982	0,308	0,3176	0,4433	0,0056	0,2336	0,5135	0,3955	1	0,5273	0,1746	0,314
Pb_Gestion_1	0,1462	0,3154	-0,1515	0,1451	0,3567	0,1441	0,1528	-0,0259	0,9461	0,3866	-0,1052	-0,0891	-0,0124	-0,0499	0,2334	0,3663
Pb_Gestion_2	0,1252	0,414	0,0196	0,0786	0,4387	0,0992	0,1121	-0,0104	0,9226	0,4184	-0,0981	-0,1223	0,0366	0,0013	0,2537	0,3655
Util_1	0,273	0,8104	0,2264	0,2749	0,8013	0,3413	0,188	0,1076	0,3763	0,8149	-0,1041	0,105	0,2137	0,1464	0,5468	0,8744
Util_2	0,2277	0,7861	0,3119	0,3698	0,8053	0,4487	0,3271	0,2495	0,3513	0,7764	0,0277	0,2135	0,3206	0,3556	0,4895	0,9341
Util_3	0,1434	0,7263	0,2441	0,3683	0,783	0,4499	0,2574	0,1078	0,2964	0,7153	-0,0622	0,1706	0,2614	0,2377	0,4687	0,889
Util_4	0,1374	0,6733	0,2021	0,3358	0,7299	0,4716	0,2412	0,1664	0,3275	0,6809	-0,0858	0,1869	0,1459	0,1912	0,4232	0,8589
Util_5	0,3416	0,9014	0,3396	0,2987	0,8953	0,4658	0,3112	0,3078	0,3919	0,8573	0,0932	0,2783	0,4236	0,3781	0,5244	0,9109

Annexe 15. Détail statistique : mesure du construit « utilité perçue »

Étape 1 : Test de factorisabilité des données « Utilité perçue »							
Échantillon outil « Budget »		**Échantillon outil « Activité »**		**Échantillon outil « Satisfaction »**		**Échantillon outil « Absentéisme »**	
Test de Bartlett	**Test KMO**	**Test de Bartlett**	**Test KMO**	**Test de Bartlett**	**Test KMO**	**Test de Bartlett**	**Test KMO**
p-value =0,000 **(< 0,05)**	KMO = **0,830** (entre 0,5 et 1)	p-value =0,000 (< 0,05)	KMO = **0,862** (entre 0,5 et 1)	p-value =0,000 (< 0,05)	KMO = **0,853** (entre 0,5 et 1)	p-value =0,000 (< 0,05)	KMO = **0,861** (entre 0,5 et 1)
✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔

Étape 2 : Évaluation de la cohérence interne « Utilité perçue »												
	Échantillon outil « Budget »			**Échantillon outil « Activité »**			**Échantillon outil « Satisfaction »**			**Échantillon outil « Absentéisme »**		
	Valeur propre	**Alpha de Cronbach**	**Rhô de Dillon**	**Valeur propre**	**Alpha de Cronbach**	**Rhô de Dillon**	**Valeur propre**	**Alpha de Cronbach**	**Rhô de Dillon**	**Valeur propre**	**Alpha de Cronbach**	**Rhô de Dillon**
Util_1	VP1 = **3,487** VP2 = **0,616**	**0,891** (5 éléments)	**0,919**	VP1 = **3,681** VP2 = **0,493**	**0,910**	**0,933**	VP1 = **3,458** VP2 = **0,561**	**0,888**	**0,917**	VP1 = **3,998** VP2 = **0,382**	**0,937**	**0,952**
Util_2												
Util_3												
Util_4												
Util_5												
	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔

Étape 3 : Évaluation de la validité convergente des données « Utilité perçue »												
	Échantillon « Outil Budget »			**Échantillon « Outil Activité »**			**Échantillon « Outil Satisfaction »**			**Échantillon « Outil Absentéisme »**		
	Poids factoriel	**AVE**	**Communalité**	**Poids factoriel**	**AVE**	**Communalité**	**Poids factoriel**	**AVE**	**Communalité**	**Poids factoriel**	**AVE**	**Communalité**
Util_1	**0,783**	**0,696**	**0,615**	**0,859**	**0,736**	**0,738**	**0,858**	**0,690**	**0,736**	**0,874**	**0,799**	**0,764**
Util_2	**0,842**		**0,708**	**0,854**		**0,729**	**0,803**		**0,645**	**0,934**		**0,872**
Util_3	**0,856**		**0,734**	**0,789**		**0,623**	**0,859**		**0,738**	**0,889**		**0,790**
Util_4	**0,859**		**0,737**	**0,882**		**0,778**	**0,745**		**0,666**	**0,859**		**0,738**
Util_5	**0,827**		**0,684**	**0,919**		**0,845**	**0,892**		**0,796**	**0,911**		**0,830**
	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔

Annexe 16. Détail statistique : mesure du construit « Compatibilité »

Étape 1 : Test de factorisabilité des données « Compatibilité »									
Échantillon global		**Échantillon outil « Budget »**		**Échantillon outil « Activité »**		**Échantillon outil « Satisfaction »**		**Échantillon outil « Absentéisme »**	
Test de Bartlett	**Test KMO**	**Test de Bartlett**	**Test KMO**	**Test de Bartlett**	**Test KMO**	**Test de Bartlett**	**Test KMO**	**Test de Bartlett**	**Test KMO**
p-value = **0,000** (< 0,05)	KMO = **0,707** (entre 0,5 et 1)	p-value =**0,000** (< 0,05)	KMO = **0,668** (entre 0,5 et 1)	p-value =0,000 (< 0,05)	KMO = **0,683** (entre 0,5 et 1)	p-value =0,000 (< 0,05)	KMO = **0,717** (entre 0,5 et 1)	p-value =0,000 (< 0,05)	KMO = **0,731** (entre 0,5 et 1)
✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔

Étape 2 : Évaluation de la cohérence interne « Compatibilité »												
	Échantillon outil « Budget »			**Échantillon outil « Activité »**			**Échantillon outil « Satisfaction »**			**Échantillon outil « Absentéisme »**		
	Valeur propre	**Alpha de Cronbach**	**Rhô de Dillon**	**Valeur propre**	**Alpha de Cronbach**	**Rhô de Dillon**	**Valeur propre**	**Alpha de Cronbach**	**Rhô de Dillon**	**Valeur propre**	**Alpha de Cronbach**	**Rhô de Dillon**
Comp_1	VP1 = **2,346** VP2 = **0,488**	**0,860**	**0,914**	VP1 = **2,390** VP2 = **0,438**	**0,871**	**0,921**	VP1 = **2,381** VP2 = **0,385**	**0,870**	**0,920**	VP1 = **2,500** VP2 = **0,329**	**0,890**	**0,938**
Comp_2												
Comp_3												
	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔

Étape 3 : Évaluation de la validité convergente des données « Compatibilité »												
	Échantillon outil « Budget »			**Échantillon outil « Activité »**			**Échantillon outil « Satisfaction »**			**Échantillon outil « Absentéisme »**		
	Poids factoriel	**AVE**	**Communalité**	**Poids factoriel**	**AVE**	**Communalité**	**Poids factoriel**	**AVE**	**Communalité**	**Poids factoriel**	**AVE**	**Communalité**
Comp_1	**0,938**		**0,880**	**0,938**		**0,880**	**0,918**		**0,843**	**0,937**		**0,878**
Comp_2	**0,917**	**0,781**	**0,841**	**0,930**	**0,797**	**0,815**	**0,889**	**0,794**	**0,790**	**0,924**	**0,833**	**0,854**
Comp_3	**0,790**		**0,624**	**0,833**		**0,694**	**0,865**		**0,748**	**0,877**		**0,769**
	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔

Annexe 17. Détail statistique : mesure du construit « Attitude »

Statistiques avant suppression(s) d'item(s) :

Étape 1 : Test de factorisabilité des données « Attitude »									
Échantillon global		**Échantillon outil « Budget »**		**Échantillon outil « Activité »**		**Échantillon outil « Satisfaction »**		**Échantillon outil « Absentéisme »**	
Test de Bartlett	**Test KMO**	**Test de Bartlett**	**Test KMO**	**Test de Bartlett**	**Test KMO**	**Test de Bartlett**	**Test KMO**	**Test de Bartlett**	**Test KMO**
p-value = **0,000** (< 0,05)	KMO = **0,863** (entre 0,5 et 1)	p-value =**0,000** (< 0,05)	KMO = **0,827** (entre 0,5 et 1)	p-value =0,000 (< 0,05)	KMO = **0,832** (entre 0,5 et 1)	p-value =0,000 (< 0,05)	KMO = **0,829** (entre 0,5 et 1)	p-value =0,000 (< 0,05)	KMO = **0,839** (entre 0,5 et 1)
✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔

Étape 2 : Évaluation de la cohérence interne « Attitude »												
	Échantillon outil « Budget »			**Échantillon outil « Activité »**			**Échantillon outil « Satisfaction »**			**Échantillon outil « Absentéisme »**		
	Valeur propre	**Alpha de Cronbach**	**Rhô de Dillon**	**Valeur propre**	**Alpha de Cronbach**	**Rhô de Dillon**	**Valeur propre**	**Alpha de Cronbach**	**Rhô de Dillon**	**Valeur propre**	**Alpha de Cronbach**	**Rhô de Dillon**
Att_1												
Att_2	VP1 = **3,201**			VP1 = **3,400**			VP1 = **3,457**			VP1 = **3,463**		
Att_3		**0,858**	**0,898**		**0,878**	**0,913**		**0,807**	**0,867**		**0,881**	**0,916**
Att_4	VP2 = **0,686**			VP2 = **0,688**			VP2 = **0,710**			VP2 = **0,803**		
Att_5												
	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔

Étape 3 : Évaluation de la validité convergente des données « Attitude »												
	Échantillon outil « Budget »			**Échantillon outil « Activité »**			**Échantillon outil « Satisfaction »**			**Échantillon outil « Absentéisme »**		
	Poids factoriel	**AVE**	**Communalité**	**Poids factoriel**	**AVE**	**Communalité**	**Poids factoriel**	**AVE**	**Communalité**	**Poids factoriel**	**AVE**	**Communalité**
Att_1	**0,811**		**0,658**	**0,749**		**0,561**	**0,602**		**0,362**	**0,682**		**0,465**
Att_2	**0,822**		**0,676**	**0,915**		**0,837**	**0,794**		**0,630**	**0,912**		**0,832**
Att_3	**0,802**	**0,640**	**0,643**	**0,856**	**0,680**	**0,733**	**0,905**	**0,575**	**0,819**	**0,951**	**0,693**	**0,904**
Att_4	**0,682**		**0,465**	**0,658**		**0,433**	**0,549**		**0,301**	**0,632**		**0,399**
Att_5	**0,871**		**0,7590**	**0,913**		**0,834**	**0,873**		**0,762**	**0,929**		**0,863**
	✖	✔	✖	✖	✔	✖	✖	✔	✖	✖	✔	✖

Après suppression de l'item « Util_4 », les valeurs sont les suivantes :

Étape 2 : Évaluation de la cohérence interne « Attitude »												
	Échantillon outil « Budget »			Échantillon outil « Activité »			Échantillon outil « Satisfaction »			Échantillon outil « Absentéisme »		
	Valeur propre	Alpha de Cronbach	Rhô de Dillon	Valeur propre	Alpha de Cronbach	Rhô de Dillon	Valeur propre	Alpha de Cronbach	Rhô de Dillon	Valeur propre	Alpha de Cronbach	Rhô de Dillon
Util_1												
Util_2	VP1 = **3,201**			VP1 = **3,400**			VP1 = **3,457**			VP1 = **3,463**		
Util_3		**0,879**	**0,917**		**0,901**	**0,931**		**0,829**	**0,884**		**0,896**	**0,928**
Util_4	VP2 = **0,686**			VP2 = **0,688**			VP2 = **0,710**			VP2 = **0,803**		
Util_5												
	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔

Étape 3 : Évaluation de la validité convergente des données « Attitude »												
	Échantillon outil « Budget »			Échantillon outil « Activité »			Échantillon outil « Satisfaction »			Échantillon outil « Absentéisme »		
	Poids factoriel	AVE	Communalité	Poids factoriel	AVE	Communalité	Poids factoriel	AVE	Communalité	Poids factoriel	AVE	Communalité
Util_1	**0,848**		**0,719**	**0,786**		**0,618**	**0,564**		**0,318**	**0,753**		**0,567**
Util_2	**0,862**		**0,743**	**0,926**		**0,857**	**0,830**		**0,689**	**0,922**		**0,850**
Util_3	**0,48**	**0,733**	**0,719**	**0,862**	**0,680**	**0,743**	**0,918**	**0,662**	**0,843**	**0,925**	**0,765**	**0,856**
Util_4												
Util_5	**0,868**		**0,753**	**0,936**		**0,876**	**0,893**		**0,797**	**0,886**		**0,785**
	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✖	✔	✖	✔	✔	✔

Après suppression de l'item « Util_1 » pour le questionnaire « Outil Satisfaction », les valeurs sont les suivantes :

Étape 2 : Évaluation de la cohérence interne « Attitude »											
	Échantillon outil « Budget »			Échantillon outil « Activité »			Échantillon outil « Satisfaction »			Échantillon outil « Absentéisme »		
	Valeur propre	Alpha de Cronbach	Rhô de Dillon	Valeur propre	Alpha de Cronbach	Rhô de Dillon	Valeur propre	Alpha de Cronbach	Rhô de Dillon	Valeur propre	Alpha de Cronbach	Rhô de Dillon
Util_1												
Util_2	VP1 = **3,201**			VP1 = **3,400**			VP1 = **3,457**			VP1 = **3,463**		
Util_3		**0,879**	**0,917**		**0,901**	**0,931**		**0,878**	**0,925**		**0,896**	**0,928**
Util_4	VP2 = **0,686**			VP2 = **0,688**			VP2 = **0,710**			VP2 = **0,803**		
Util_5												
	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔

Étape 3 : Évaluation de la validité convergente des données « Attitude »												
	Échantillon outil « Budget »			Échantillon outil « Activité »			Échantillon outil « Satisfaction »			Échantillon outil « Absentéisme »		
	Poids factoriel	AVE	Communalité	Poids factoriel	AVE	Communalité	Poids factoriel	AVE	Communalité	Poids factoriel	AVE	Communalité
Util_1	**0,848**		**0,719**	**0,786**		**0,618**				**0,753**		**0,567**
Util_2	**0,862**		**0,743**	**0,926**		**0,857**	**0,856**		**0,733**	**0,922**		**0,850**
Util_3	**0,48**	**0,733**	**0,719**	**0,862**	**0,680**	**0,743**	**0,928**	**0,804**	**0,861**	**0,925**	**0,765**	**0,856**
Util_4												
Util_5	**0,868**		**0,753**	**0,936**		**0,876**	**0,904**		**0,817**	**0,886**		**0,785**
	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✖	✔	✖	✔	✔	✔

Annexe 18. Détail statistique : mesure du construit « Aptitude »

Statistiques avant suppression(s) d'item(s) :

Étape 1 : Test de factorisabilité des données « Aptitude »									
Échantillon global		**Échantillon outil « Budget »**		**Échantillon outil « Activité »**		**Échantillon outil « Satisfaction »**		**Échantillon outil « Absentéisme »**	
Test de Bartlett	**Test KMO**	**Test de Bartlett**	**Test KMO**	**Test de Bartlett**	**Test KMO**	**Test de Bartlett**	**Test KMO**	**Test de Bartlett**	**Test KMO**
p-value = **0,000** (< 0,05)	KMO = **0,757** (entre 0,5 et 1)	p-value =**0,000** (< 0,05)	KMO = **0,773** (entre 0,5 et 1)	p-value =0,000 (< 0,05)	KMO = **0,774** (entre 0,5 et 1)	p-value =0,000 (< 0,05)	KMO = **0,707** (entre 0,5 et 1)	p-value =0,000 (< 0,05)	KMO = **0,563** (entre 0,5 et 1)
✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔

Étape 2 : Évaluation de la cohérence interne « Aptitude »												
	Échantillon outil « Budget »			**Échantillon outil « Activité »**			**Échantillon outil « Satisfaction »**			**Échantillon outil « Absentéisme »**		
	Valeur propre	**Alpha de Cronbach**	**Rhô de Dillon**	**Valeur propre**	**Alpha de Cronbach**	**Rhô de Dillon**	**Valeur propre**	**Alpha de Cronbach**	**Rhô de Dillon**	**Valeur propre**	**Alpha de Cronbach**	**Rhô de Dillon**
Aptitude_1	VP1 = **2,410** VP2 = **0,714**	**0,793**	**0,875**	VP1 = **2,387** VP2 = **0,648**	**0,705**	**0,833**	VP1 = **2,084** VP2 = **0,815**	**0,657**	**0,814**	VP1 = **1,925** VP2 = **0,865**	**0,602**	**0,774**
Aptitude_2												
Aptitude_3												
	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔

Étape 3 : Évaluation de la validité convergente des données « Aptitude »												
	Échantillon outil « Budget »			**Échantillon outil « Activité »**			**Échantillon outil « Satisfaction »**			**Échantillon outil « Absentéisme »**		
	Poids factoriel	**AVE**	**Communalité**	**Poids factoriel**	**AVE**	**Communalité**	**Poids factoriel**	**AVE**	**Communalité**	**Poids factoriel**	**AVE**	**Communalité**
Aptitude_1	**0,855**		**0,731**	**0,792**		**0,627**	**0,719**		**0,450**	**0,849**		**0,721**
Aptitude_2	**0,885**	**0,701**	**0,759**	**0,717**	**0,626**	**0,514**	**0,822**	**0,595**	**0,676**	**0,480**	**0,574**	**0,230**
Aptitude_3	**0,768**		**0,579**	**0,858**		**0,736**	**0,769**		**0,605**	**0,829**		**0,687**
	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✖	✔	✖

Après suppression de l'item « Aptitude_2 », les valeurs sont les suivantes :

Étape 2 : Évaluation de la cohérence interne « Aptitude »												
	Échantillon outil « Budget »			Échantillon outil « Activité »			Échantillon outil « Satisfaction »			Échantillon outil « Absentéisme »		
	Valeur propre	Alpha de Cronbach	Rhô de Dillon	Valeur propre	Alpha de Cronbach	Rhô de Dillon	Valeur propre	Alpha de Cronbach	Rhô de Dillon	Valeur propre	Alpha de Cronbach	Rhô de Dillon
Aptitude_1	VP1 = **2,410**	**0,793**	**0,875**	VP1 = **2,387**	**0,705**	**0,833**	VP1 = **2,084**	**0,657**	**0,814**	VP1 = **1,925**	**0,629**	**0,841**
Aptitude_2	VP2 = **0,714**			VP2 = **0,648**			VP2 = **0,815**			VP2 = **0,865**		
Aptitude_3												
	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔

Étape 3 : Évaluation de la validité convergente des données « Aptitude »												
	Échantillon outil « Budget »			Échantillon outil « Activité »			Échantillon outil « Satisfaction »			Échantillon outil « Absentéisme »		
	Poids factoriel	AVE	Communalité	Poids factoriel	AVE	Communalité	Poids factoriel	AVE	Communalité	Poids factoriel	AVE	Communalité
Aptitude_1	**0,855**		**0,731**	**0,792**		**0,627**	**0,719**		**0,450**	**0,810**		**0,656**
Aptitude_2	**0,885**	**0,701**	**0,759**	**0,717**	**0,626**	**0,514**	**0,822**	**0,595**	**0,676**		**0,727**	
Aptitude_3	**0,768**		**0,579**	**0,858**		**0,736**	**0,769**		**0,605**	**0,893**		**0,797**
	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔

Annexe 19. Détail statistique : mesure du construit « Importance perçue de la problématique de gestion »

Étape 1 : Test de factorisabilité des données « Importance perçue de la problématique de gestion »							
Échantillon outil « Budget »		**Échantillon outil « Activité »**		**Échantillon outil « Satisfaction »**		**Échantillon outil « Absentéisme »**	
Test de Bartlett	**Test KMO**	**Test de Bartlett**	**Test KMO**	**Test de Bartlett**	**Test KMO**	**Test de Bartlett**	**Test KMO**
p-value =0,000 (< 0,05)	KMO = **0,500** (entre 0,5 et 1)	p-value =0,000 (< 0,05)	KMO = **0,500** (entre 0,5 et 1)	p-value =0,000 (< 0,05)	KMO = **0,500** (entre 0,5 et 1)	p-value =0,000 (< 0,05)	KMO = **0,500** (entre 0,5 et 1)
✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔

Étape 2 : Évaluation de la cohérence interne « Importance perçue de la P problématique de gestion »												
	Échantillon outil « Budget »			**Échantillon outil « Activité »**			**Échantillon outil « Satisfaction »**			**Échantillon outil « Absentéisme »**		
	Valeur propre	**Alpha de Cronbach**	**Rhô de Dillon**	**Valeur propre**	**Alpha de Cronbach**	**Rhô de Dillon**	**Valeur propre**	**Alpha de Cronbach**	**Rhô de Dillon**	**Valeur propre**	**Alpha de Cronbach**	**Rhô de Dillon**
Pb_Gestion_1	VP1 = **1,626**	**0,763**	**0,893**	VP1 = **1,867**	**0,920**	**0,950**	VP1 = **1,664**	**0,748**	**0,721**	VP1 = 1,736	**0,856**	**0,932**
Pb_Gestion_2	VP2 = **0,374**			VP2 = **0,133**			VP2 = **0,336**			VP2 = 0,264		
	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔

Étape 3 : Évaluation de la validité convergente des données « Importance perçue de la Problématique de gestion »												
	Échantillon outil « Budget »			**Échantillon outil « Activité »**			**Échantillon outil « Satisfaction »**			**Échantillon outil « Absentéisme »**		
	Poids factoriel	**AVE**	**Communalité**	**Poids factoriel**	**AVE**	**Communalité**	**Poids factoriel**	**AVE**	**Communalité**	**Poids factoriel**	**AVE**	**Communalité**
Pb_Gestion_1	**0,920**	**0,807**	**0,846**	**0,993**	**0,904**	**0,986**	**0,987**	**0,594**	**0,974**	**0,946**	**0,873**	**0,895**
Pb_Gestion_2	**0,876**		**0,767**	**0,906**		**0,821**	**0,462**		**0,213**	**0,923**		**0,852**
	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔

Annexe 20. Échelle de mesure « Adoption »

L'échelle de mesure de l'adoption est construite à partir de deux questions :

- Un outil de type « Budget et suivi budgétaire » est présent dans mon organisation (choix binaire OUI (1)/NON (0))
- Cet outil est actualisé à la fréquence de… (choix sur une échelle en sept points allant de « Jamais (0) » à « Une fois par semaine ou plus fréquemment (6) »

Le premier item a essentiellement pour objectif de confirmer le choix du second item : un outil non présent ne peux pas avoir une fréquence d'actualisation différente de jamais. L'échelle obtenue est également en sept points :

Fréquence d'actualisation		Jamais (0)	Moins d'une fois/an (1)	Une fois/an (2)	Deux fois/an (3)	Une fois/trimestre (4)	Une fois/mois (5)	Une fois/semaine ou plus (6)
Présence outil	Non (0)	0	0	0	0	0	0	0
	Oui (1)	0	1	2	3	4	5	6
Échelle retenue		**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**

Annexe 21. Échelle de mesure « Qualité perçue de l'outil »

Test du construit par outil de gestion		Validité des indicateurs (VIF)		
		Qualité_Outil_1	Qualité_Outil_2	Qualité_Outil_3
Qualité perçue de l'outil	« Budget »	3,124	7,794	5,943
	« Activité »	1,427	1,975	1,740
	« Satisfaction »	1,925	1,500	1,911
	« Absentéisme »	1,694	3,912	3,432

Test du construit par outil de gestion		Importance et pertinence des indicateurs					
		Test t			Poids des chemins (Poids factoriels)		
		Qual_Outil_1	Qual_Outil_2	Qual_Outil_3	Qual_Outil_1	Qual_Outil_2	Qual_Outil_3
Qualité perçue de l'outil	« Budget »	2,209**	1,146	0,463	0,527 (0,955)	0,387 (0,952)	0,143 (0,897)
	« Activité »	1,510	1,088	1,966**	0,436 (0,804)	0,333 (0,847)	0,437 (0,840)
	« Satisfaction »	0,696	0,446	1,708*	0,311 (0,835)	0,199 (0,696)	0,637 (0,946)
	« Absentéisme »	0,743	1,314	0,655	0,210 (0,753)	0,591 (0,972)	0,294 (0,910)

Test du construit par outil de gestion		Validité du construit Nomologique et discriminante
Qualité de l'outil perçue	« budget »	Corrélation (non significative) avec le contrôle comportemental perçu (0,203 ; T-Test : 1,255). Corrélation avec les usages réels (0,582*** ; T-Test : 2,941)
	« Activité »	Corrélation avec le contrôle comportemental perçu (0,261*** ; T-Test : 2,695). Corrélation directe avec les usages réels inexistante (0,002 ; T-Test : 0,012)
	« Satisfaction »	Pas de corrélation avec le contrôle comportemental perçu (0,096 ; T-Test : 0,736). Corrélation avec les usages réels (0,218 : T-Test : 1,243)
	« Absentéisme »	Peu de corrélation avec le CCP (0,136 ; T-Test : 0,830). Corrélation avec les usages réels (0,542*** ; T-Test : 3,100)

Annexe 22. Échelle de mesure « Conditions facilitatrices : fonctions supports »

Test du construit par outil de gestion		Validité des indicateurs (VIF)		
		FS_1	FS_2	FS_3
Fonctions supports	« Budget »	2,211	5,607	7,524
	« Activité »	2,500	2,218	2,786
	« Satisfaction »	2,121	2,185	2,654
	« Absentéisme »	3,319	3,068	2,651

Test du construit par outil de gestion		Importance et pertinence des indicateurs					
		Test t			Poids des chemins (Poids factoriels)		
		FS_1	FS_2	FS_3	FS_1	FS_2	FS_3
Fonctions supports	« Budget »	0,401	1,295	0,969	-0,083 (0,643)	0,651 (0,980)	0,426 (0,973)
	« Activité »	0,567	2,090**	2,724***	-0,116 (0,711)	0,483 (0,933)	0,656 (0,964)
	« Satisfaction »	0,398	1,063	1,554	-0,168 (0,605)	0,425 (0,831)	0,778 (0,962)
	« Absentéisme »	1,199	2,776***	2,866***	-0,272 (0,681)	0,600 (0,935)	0,662 (0,943)

Test du construit par outil de gestion		Validité du construit Nomologique et discriminante
Fonctions supports	« Budget »	Impact le CCP (0,486*** ; T-Test : 3,926). Impact positif, mais non significatif sur le statut de délégation effective (0,242 ; T-Test : 1,073). Pas d'impact sur l'usage réel (0,071 ; T-Test : 0,366)
	« Activité »	Impact le CCP (0,467*** ; T-Test : 3,945). Pas d'impact sur le statut de délégation effective (0,038 ; T-Test : 0,190). Impact positif, mais non significatif sur les usages réels (0,271 ; T-Test : 1,397)
	« Satisfaction »	Impact le CCP (0,451*** ; T-Test : 2,587). Pas d'impact sur le statut de délégation effective (-0,038 ; T-Test : 0,146). Pas d'impact sur les usages réels (-0,061 ; T-Test : 0,352)
	« Absentéisme »	Impact le CCP (0,449*** ; T-Test : 3,362). Pas d'impact sur la délégation (-0,017 ; T-Test : 0,086). Impact positif, mais non significatif sur l'usage réel (0,276 ; T-Test : 1,323)

Annexe 23. Échelle de mesure « Contrôle comportemental Perçu »

Test du construit par outil de gestion		Validité des indicateurs (VIF)		
		CCP_1	CCP_2	CCP_3
CCP	« Budget »	1,500	1,883	1,877
	« Activité »	2,043	2,443	2,680
	« Satisfaction »	2,201	2,528	2,019
	« Absentéisme »	1,719	1,873	1,228

Test du construit par outil de gestion		Importance et pertinence des indicateurs					
		Test t			Poids des chemins (Poids factoriels)		
		CCP_1	CCP_2	CCP_3	CCP_1	CCP_2	CCP_3
CCP	« Budget »	2,637***	2,371**	3,097***	0,482 (0,852)	0,352 (0,835)	0,354 (0,834)
	« Activité »	3,602***	3,610***	1,029	0,454 (0,888)	0,506 (0,917)	0,156 (0,845)
	« Satisfaction »	1,229	0,216	2,020**	0,465 (0,885)	0,115 (0,819)	0,542 (0,911)
	« Absentéisme »	3,209***	4,707***	1,037	0,422 (0,875)	0,550 (0,929)	0,143 (0,842)

Test du construit par outil de gestion		Validité du construit Nomologique et discriminante
CCP	« Budget »	Non. Pas de relation avec les usages réels (0,051 ; T-Test : 0,290)
	« Activité »	Oui. Relation positive, mais non significative (0,159 ; T-Test : 0,609)
	« Satisfaction »	Non. Pas de relation avec les usages réels (-0,052 ; T-Test : 0,435)
	« Absentéisme »	Oui. Relation positive, mais non significative (0,197 ; T-test : 0,725)

Annexe 24. Échelle de mesure et construit « Intention de délégation »

Test du construit par outil de gestion		Validité des indicateurs (VIF)	
		Int_Del_1	Int_Del_2
Intention de délégation	« Budget »	1,629	1,629
	« Activité »	1,366	1,366
	« Satisfaction »	2,428	2,428
	« Absentéisme »	1,281	1,281

Test du construit par outil de gestion		Importance et pertinence des indicateurs					
		Test t (significativité)		Poids des indicateurs		Poids factoriels	
		Int_Del_1	Int_Del_2	Int_Del_1	Int_Del_2	Int_Del_1	Int_Del_2
Intention de délégation	« Budget »	3,218***	2,426**	0,634	0,474	0,928	0,868
	« Activité »	3,630***	1,082	1,135	0,350	0,954	0,238
	« Satisfaction »	1,296	1,042	1,560	-1,186	0,647	0,009
	« Absentéisme »	3,932***	0,905	1,121	-0,300	0,966	0,281

Test du construit par outil de gestion		Validité du construit (nomologique et discriminante)
Intention de délégation	« Budget »	Oui. Une intention de délégation réduit l'intention d'usage (-0,311** ; T-Test : 2,346)
	« Activité »	Oui. Une intention de délégation impacte négativement l'intention d'usage (non significatif) (-0,121 ; T-Test : 1,010)
	« Satisfaction »	Non. Pas de relation entre intention de délégation et intention d'usage (-0,031 ; T-Test : 0,184)
	« Absentéisme »	Oui. Une intention de délégation impacte négativement l'intention d'usage (non significatif) (-0,124 ; T-Test : 0,952)

Annexe 25. Échelle de mesure et construit « Délégation effective »

Test du construit par outil de gestion		Validité des indicateurs (VIF)	
		Del_1	Del_2
Délégation effective	« Budget »	1,575	1,575
	« Activité »	1,083	1,083
	« Satisfaction »	1,534	1,534
	« Absentéisme »	1,397	1,397

Test du construit par outil de gestion		Importance et pertinence des indicateurs					
		Test t (significativité)		Poids des indicateurs		Poids factoriels	
		Int_Del_1	Int_Del_2	Int_Del_1	Int_Del_2	Int_Del_1	Int_Del_2
Intention de délégation	« Budget »	1,666*	0,686	0,782	0,310	0,969	0,782
	« Activité »	3,503***	0,606	0,915	0,222	0,977	0,475
	« Satisfaction »	2,187**	0,009	1,003	-0,005	1,000	0,650
	« Absentéisme »	4,431***	0,642	0,923	0,206	0,980	0,462

Test du construit par outil de gestion		Validité du construit (nomologique et discriminante)
Intention de délégation	« Budget »	Oui. La délégation effective impacte négativement l'usage (non significatif) (-0,166 ; T-Test : 1,181)
	« Activité »	Non. Pas de relation entre délégation et usage (-0,020 ; T-Test : 0,181)
	« Satisfaction »	Oui. La délégation effective impacte négativement l'usage (non significatif) (-0,124 ; T-Test : 0,847)
	« Absentéisme »	Non. Pas de relation entre délégation et usage (-0,051 ; T-Test : 0,365)

Annexe 26. Échelle de mesure et construit : Intention d'usage type « information et suivi »

Test du construit par outil de gestion		Validité des indicateurs (VIF)	
		Int_Usa_Info_1	Int_Usa_Info_2
Intention d'usage « Information et Suivi »	« Budget »	1,365	1,365
	« Activité »	1,372	1,372
	« Satisfaction »	1,043	1,043
	« Absentéisme »	1,443	1,443

Test du construit par outil de gestion		Importance et pertinence des indicateurs			
		Test t (significativité)		Poids des chemins (Poids factoriels)	
		Int_Usa_Info_1	Int_Usa_Info_2	Int_Usa_Info_1	Int_Usa_Info_2
Intention d'usage « Information et Suivi »	« Budget »	2,721***	3,949***	0,473 (0,819)	0,670 (0,914)
	« Activité »	4,240***	4,446***	0,569 (0,870)	0,577 (0,874)
	« Satisfaction »	6,795***	1,681*	0,869 (0,940)	0,350 (0,526)
	« Absentéisme »	8,142***	0,707	1,035 (0,985)	-0,066 (0,507)

Test du construit par outil de gestion		Validité du construit (nomologique et discriminante)
Intention d'usage « Information et Suivi »	« Budget »	Oui. Relation positive avec les usages réels (0,511** ; T-Test : 2,546)
	« Activité »	Oui. Relation positive avec les usages réels (0,583*** ; T-Test : 4,204)
	« Satisfaction »	Oui. Relation positive avec les usages réels (0,644*** ; T-Test : 4,835)
	« Absentéisme »	Oui. Relation positive avec les usages réels (0,407* ; T-Test : 1,867)

Annexe 27. Échelle de mesure et construit : Intention d'usage type « analyse »

Test du construit par outil de gestion		Validité des indicateurs (VIF)	
		Int_Usa_Ana_1	Int_Usa_Ana_2
Intention d'usage type « analyse »	« Budget »	1,339	1,339
	« Activité »	1,895	1,895
	« Satisfaction »	1,168	1,168
	« Absentéisme »	1,331	1,331

Test du construit par outil de gestion		Importance et pertinence des indicateurs			
		Test t (significativité)		Poids des chemins (Poids factoriels)	
		Int_Usa_Ana_1	Int_Usa_Ana_2	Int_Usa_Ana_1	Int_Usa_Ana_2
Intention d'usage type « analyse »	« Budget »	5,395***	2,192**	0,760 (0,947)	0,372 (0,754)
	« Activité »	5,928***	2,107**	0,779 (0,976)	0,293 (0,816)
	« Satisfaction »	5,731***	1,467	0,837 (0,956)	0,316 (0,633)
	« Absentéisme »	3,143***	0,157	0,971 (0,998)	0,056 (0,540)

Test du construit par outil de gestion		Validité du construit (nomologique et discriminante)
Intention d'usage type « analyse »	« Budget »	Oui. Relation positive avec les usages réels (0,338* ; T-Test : 1,800)
	« Activité »	Oui. Relation positive avec les usages réels (0,742*** ; T-Test : 6,453)
	« Satisfaction »	Oui. Relation positive avec les usages réels (0,661*** ; T-Test : 4,372)
	« Absentéisme »	Oui. Relation positive avec les usages réels (mais non significative) (0,232 ; T-Test : 0,684).

Annexe 28. Échelle de mesure et construit : Intention d'usage type « prise de décision »

Test du construit par outil de gestion		Validité des indicateurs (VIF)	
		Int_Usa_PdD_1	Int_Usa_PdD_2
Intention d'usage type prise de décision »	« Budget »	1,394	1,394
	« Activité »	1,599	1,599
	« Satisfaction »	1,394	1,394
	« Absentéisme »	1,269	1,269

Test du construit par outil de gestion		Importance et pertinence des indicateurs			
		Test t (significativité)		Poids des chemins (Poids factoriels)	
		Int_Usa_PdD_1	Int_Usa_PdD_2	Int_Usa_PdD_1	Int_Usa_PdD_2
Intention d'usage « Prise de décision »	« Budget »	6,887***	2,130**	0,781 (0,959)	0,335 (0,750)
	« Activité »	4,722***	2,798***	0,664 (0,936)	0,445 (0,851)
	« Satisfaction »	6,290***	0,848	0,877 (0,985)	0,202 (0,669)
	« Absentéisme »	9,823***	0,231	0,972 (0,999)	0,057 (0,505)

Test du construit par outil de gestion		Validité du construit (nomologique et discriminante)
Intention d'usage « Prise de décision »	« Budget »	Oui. Relation positive avec les usages réels (0,379** ; T-Test : 2,244)
	« Activité »	Oui. Relation positive avec les usages réels (0,772*** ; T-Test : 7,225)
	« Satisfaction »	Oui. Relation positive avec les usages réels (0,667*** ; T-Test : 5,262).
	« Absentéisme »	Oui. Relation positive avec les usages réels (mais non significative) (0,350 ; T-Test : 1,208).

Annexe 29. Échelle de mesure et construit : Intention d'usage type « dialogue interne »

Test du construit par outil de gestion		Validité des indicateurs (VIF)	
		Int_Usa_DI_1	Int_Usa_DI_2
Intention d'usage « dialogue interne »	« Budget »	1,170	1,170
	« Activité »	2,110	2,110
	« Satisfaction »	1,172	1,172
	« Absentéisme »	1,319	1,319

Test du construit par outil de gestion		Importance et pertinence des indicateurs			
		Test t (significativité)		Poids des chemins (Poids factoriels)	
		Int_Usa_DI_1	Int_Usa_DI_2	Int_Usa_DI_1	Int_Usa_DI_2
Intention d'usage « dialogue interne »	« Budget »	3,019***	1,409	0,749 (0,922)	0,424 (0,730)
	« Activité »	5,620***	1,943*	0,754 (0,977)	0,308 (0,855)
	« Satisfaction »	3,404***	0,043	0,993 (0,999)	0,017 (0,398)
	« Absentéisme »	8,375***	0,549	0,942 (0,995)	0,108 (0,571)

Test du construit par outil de gestion		Validité du construit (nomologique et discriminante)
Intention d'usage « dialogue interne »	« Budget »	Oui. Relation positive avec les usages réels (0,588*** ; T-Test : 3,753)
	« Activité »	Oui. Relation positive avec les usages réels (0,742*** ; T-Test : 7,081)
	« Satisfaction »	Oui. Relation positive avec les usages réels (0,466** ; T-Test : 2,394).
	« Absentéisme »	Oui. Relation positive avec les usages réels (mais non significatif) (0,379 ; T-Test : 1,521).

Annexe 30. Échelle de mesure et construit : Intention d'usage type « légitimation interne »

Test du construit par outil de gestion		Validité des indicateurs (VIF)	
		Int_Usa_LI_1	Int_Usa_LI_2
Intention d'usage « Légitimation Interne »	« Budget »	1,240	1,240
	« Activité »	2,300	2,300
	« Satisfaction »	1,355	1,355
	« Absentéisme »	1,480	1,480

Test du construit par outil de gestion		Importance et pertinence des indicateurs			
		Test t (significativité)		Poids des chemins (Poids factoriels)	
		Int_Usa_LI_1	Int_Usa_LI_2	Int_Usa_LI_1	Int_Usa_LI_2
Intention d'usage « Légitimation Interne »	« Budget »	3,140***	1,493	0,671 (0,892)	0,503 (0,702)
	« Activité »	4,906***	0,526	0,899 (0,996)	0,128 (0,805)
	« Satisfaction »	1,287	0,647	0,739 (0,940)	0,395 (0,773)
	« Absentéisme »	6,151***	0,834	0,883 (0,988)	0,186 (0,688)

Test du construit par outil de gestion		Validité du construit (nomologique et discriminante)
Intention d'usage « Légitimation Interne »	« Budget »	Oui. Relation positive avec les usages réels (0,615*** ; T-Test : 6,241)
	« Activité »	Oui. Relation positive avec les usages réels (0,615*** ; T-Test : 6,094)
	« Satisfaction »	Oui. Relation positive avec les usages réels (0,435** ; T-Test : 2,031**).
	« Absentéisme »	Oui. Relation positive avec les usages réels (mais non significative) (0,230 ; T-Test : 0,913).

Annexe 31. Échelle de mesure et construit : Intention d'usage type « accompagnement de la mutation »

Test du construit par outil de gestion		Validité des indicateurs (VIF)	
		Int_Usa_AM_1	Int_Usa_AM_2
Intention d'usage « Accompagnement de la mutation »	« Budget »	1,258	1,258
	« Activité »	1,170	1,170
	« Satisfaction »	1,147	1,147
	« Absentéisme »	1,793	1,793

Test du construit par outil de gestion		Importance et pertinence des indicateurs			
		Test t (significativité)		Poids des chemins (Poids factoriels)	
		Int_Usa_AM_1	Int_Usa_AM_2	Int_Usa_AM_1	Int_Usa_AM_2
Intention d'usage « Accompagnement de la mutation »	« Budget »	5,071	0,208	0,973 (0,998)	0,057 (0,500)
	« Activité »	13,331***	0,773	0,948 (0,994)	0,121 (0,482)
	« Satisfaction »	1,227	1,062	0,670 (0,863)	0,540 (0,778)
	« Absentéisme »	3,217***	0,824	1,210 (0,992)	-0,375 (0,529)

Test du construit par outil de gestion		Validité du construit (nomologique et discriminante)
Intention d'usage « Accompagnement de la mutation »	« Budget »	Oui. Relation positive avec les usages réels (0,437*** ; T-Test : 3,376)
	« Activité »	Oui. Relation positive avec les usages réels (0,572*** ; T-Test : 3,133)
	« Satisfaction »	Oui. Relation positive avec les usages réels (0,529** ; T-Test : 2,142).
	« Absentéisme »	Oui. Relation positive avec les usages réels (mais non significative) (0,259 ; T-Test : 1,299).

Annexe 32. Échelle de mesure et construit : Intention d'usage type « dialogue externe »

Test du construit par outil de gestion		Validité des indicateurs (VIF)	
		Int_Usa_DE_1	Int_Usa_DE_2
Intention d'usage « dialogue externe »	« Budget »	1,170	1,170
	« Activité »	1,358	1,358
	« Satisfaction »	1,144	1,144
	« Absentéisme »	1,503	1,503

Test du construit par outil de gestion		Importance et pertinence des indicateurs			
		Test t (significativité)		Poids des chemins (Poids factoriels)	
		Int_Usa_DE_1	Int_Usa_DE_2	Int_Usa_DE_1	Int_Usa_DE_2
Intention d'usage « dialogue externe »	« Budget »	27,868***	5,859***	0,700 (0,889)	0,496 (0,762)
	« Activité »	6,460***	0,405	0,954 (0,997)	0,085 (0,575)
	« Satisfaction »	1,678*	1,807*	0,720 (0,892)	0,483 (0,739)
	« Absentéisme »	2,829***	1,165	0,771 (0,963)	0,331 (0,777)

Test du construit par outil de gestion		Validité du construit (nomologique et discriminante)
Intention d'usage « dialogue externe »	« Budget »	Oui. Relation positive avec les usages réels (0,583*** ; T-Test : 4,508)
	« Activité »	Oui. Intention d'usage « Information et Suivi »(0,485*** ; T-Test : 3,047)
	« Satisfaction »	Oui. Relation positive avec les usages réels (0,621*** ; T-Test : 3,110).
	« Absentéisme »	Oui. Relation positive avec les usages réels (0,595** ; T-Test : 2,534).

Annexe 33. Échelle de mesure et construit : Intention d'usage type « légitimation externe »

Test du construit par outil de gestion		Validité des indicateurs (VIF)	
		Int_Usa_LE_1	Int_Usa_LE_2
Intention d'usage « légitimation externe »	« Budget »	1,287	1,287
	« Activité »	1,366	1,366
	« Satisfaction »	1,224	1,224
	« Absentéisme »	1,730	1,730

Test du construit par outil de gestion		Importance et pertinence des indicateurs			
		Test t (significativité)		Poids des chemins (Poids factoriels)	
		Int_Usa_LE_1	Int_Usa_LE_2	Int_Usa_LE_1	Int_Usa_LE_2
Intention d'usage « légitimation externe »	« Budget »	6,699***	0,931	1,090 (0,977)	-0238 (0,276)
	« Activité »	16,791***	0,731	1,051 (0,996)	-0,106 (0,437)
	« Satisfaction »	4,151***	0,840	0,959 (0,997)	0,088 (0,500)
	« Absentéisme »	2,085**	0,624	0,798 (0,978)	0,277 (0,795)

Test du construit par outil de gestion		Validité du construit (nomologique et discriminante)
Intention d'usage « légitimation externe »	« Budget »	Oui. Relation positive avec les usages réels (0,409*** ; T-Test : 3,691)
	« Activité »	Oui. Relation positive avec les usages réels (0,545*** ; T-Test : 2,581)
	« Satisfaction »	Oui. Relation positive avec les usages réels (0,697*** ; T-Test : 2,933).
	« Absentéisme »	Oui. Relation positive avec les usages réels (mais non significative) (0,382 ; T-Test : 0,548).

Annexe 34. Échelle de mesure et construit : Usage effectif type « Information et Suivi »

Test du construit par outil de gestion		Validité des indicateurs (VIF)	
		Usa_Info_1	Usa_Info_2
Usage effectif « Information et Suivi »	« Budget »	1,934	1,934
	« Activité »	1,407	1,407
	« Satisfaction »	1,221	1,221
	« Absentéisme »	1,407	1,407

Test du construit par outil de gestion		Importance et pertinence des indicateurs			
		Test t (significativité)		Poids des chemins (Poids factoriels)	
		Usa_Info_1	Usa_Info_2	Usa_Info_1	Usa_Info_2
Intention d'usage « Information et Suivi »	« Budget »	2,880***	3,141***	0,513 (0,911)	0,573 (0,930)
	« Activité »	2,807***	3,086***	0,523 (0,854)	0,616 (0,897)
	« Satisfaction »	2,619***	2,244**	0,611 (0,855)	0,574 (0,833)
	« Absentéisme »	2,398**	0,588	0,862 (0,982)	0,223 (0,686)

Annexe 35. Échelle de mesure et construit : Usage effectif type « Analyse »

Test du construit par outil de gestion		Validité des indicateurs (VIF)	
		Usa_Ana_1	Usa_Ana_2
Usage effectif « Analyse »	« Budget »	1,880	1,880
	« Activité »	1,819	1,819
	« Satisfaction »	1,186	1,186
	« Absentéisme »	1,135	1,135

Test du construit par outil de gestion		Importance et pertinence des indicateurs			
		Test t (significativité)		Poids des chemins (Poids factoriels)	
		Usa_Ana_1	Usa_Ana_2	Usa_Ana_1	Usa_Ana_2
Usage effectif « Analyse »	« Budget »	5,185***	0,928	0,867 (0,991)	0,181 (0,775)
	« Activité »	4,998***	1,589	0,779 (0,976)	0,293 (0,816)
	« Satisfaction »	2,592***	2,371**	0,585 (0,827)	0,612 (0,843)
	« Absentéisme »	4,896***	1,877*	0,803 (0,934)	0,380 (0,657)

Annexe 36. Échelle de mesure et construit : Usage effectif type « Prise de Décision »

Test du construit par outil de gestion		Validité des indicateurs (VIF)	
		Usa_PdD_1	Usa_PdD_2
Usage effectif « Prise de décision »	« Budget »	1,947	1,947
	« Activité »	1,657	1,657
	« Satisfaction »	1,188	1,188
	« Absentéisme »	1,195	1,195

Test du construit par outil de gestion		Importance et pertinence des indicateurs			
		Test t (significativité)		Poids des chemins (Poids factoriels)	
		Usa_PdD_1	Usa_PdD_2	Usa_PdD_1	Usa_PdD_2
Usage effectif « Prise de décision »	« Budget »	4,711***	0,096	1,019 (0,999)	-0,028 (0,683)
	« Activité »	4,731***	2,095**	0,711 (0,954)	0,385 (0,833)
	« Satisfaction »	6,447***	1,453	0,822 (0,953)	0,330 (0,657)
	« Absentéisme »	1,824*	0,827	0,769 (0,930)	0,401 (0,711)

Annexe 37. Échelle de mesure et construit : Usage effectif type « Dialogue Interne »

Test du construit par outil de gestion		Validité des indicateurs (VIF)	
		Usa_DI_1	Usa_DI_2
Usage effectif « dialogue interne »	« Budget »	1,642	1,642
	« Activité »	2,516	2,516
	« Satisfaction »	1,556	1,556
	« Absentéisme »	1,395	1,395

Test du construit par outil de gestion		Importance et pertinence des indicateurs			
		Test t (significativité)		Poids des chemins (Poids factoriels)	
		Usa_DI_1	Usa_DI_2	Usa_DI_1	Usa_DI_2
Usage effectif « dialogue interne »	« Budget »	1,740*	1,310	0,613 (0,922)	0,495 (0,878)
	« Activité »	2,972***	1,850*	0,630 (0,963)	0,428 (0,918)
	« Satisfaction »	1,556	0,503	0,813 (0,976)	0,272 (0,758)
	« Absentéisme »	3,621**	0,122	0,978 (0,998)	0,058 (0,573)

Annexe 38. Échelle de mesure et construit : Usage effectif type « Légitimation Interne »

Test du construit par outil de gestion		Validité des indicateurs (VIF)	
		Int_Usa_LI_1	Int_Usa_LI_2
Usage effectif « légitimation interne »	« Budget »	1,517	1,517
	« Activité »	2,002	2,002
	« Satisfaction »	1,691	1,691
	« Absentéisme »	1,786	1,786

Test du construit par outil de gestion		Importance et pertinence des indicateurs			
		Test t (significativité)		Poids des chemins (Poids factoriels)	
		Int_Usa_LI_1	Int_Usa_LI_2	Int_Usa_LI_1	Int_Usa_LI_2
Usage effectif « légitimation interne »	« Budget »	1,163	1,448	0,473 (0,851)	0,647 (0,923)
	« Activité »	3,722***	1,594	0,713 (0,967)	0,359 (0,864)
	« Satisfaction »	1,053	0,339	0,804 (0,978)	0,272 (0,786)
	« Absentéisme »	1,955*	0,926	0,701 (0,957)	0,386 (0,851)

Annexe 39. Échelle de mesure et construit : Usage effectif type « Accompagnement de la mutation »

Test du construit par outil de gestion		Validité des indicateurs (VIF)	
		Usa_AM_1	Usa_AM_2
Usage effectif « Accompagnement de la mutation »	« Budget »	1,362	1,362
	« Activité »	1,320	1,320
	« Satisfaction »	1,352	1,352
	« Absentéisme »	1,741	1,741

Test du construit par outil de gestion		Importance et pertinence des indicateurs			
		Test t (significativité)		Poids des chemins (Poids factoriels)	
		Usa_AM_1	Usa_AM_2	Usa_AM_1	Usa_AM_2
Usage effectif « Accompagnement de la mutation »	« Budget »	3,981	0,051	0,992 (0,999)	0,015 (0,526)
	« Activité »	8,711	0,253	0,975 (0,999)	0,048 (0,528)
	« Satisfaction »	0,695	1,024	0,423 (0,788)	0,715 (0,931)
	« Absentéisme »	4,411	0,495	0,897 (0,994)	0,148 (0,733)

Annexe 40. Échelle de mesure et construit : Usage effectif type « Dialogue Externe »

Test du construit par outil de gestion		Validité des indicateurs (VIF)	
		Usa_DE_1	Usa_DE_2
Usage effectif « dialogue externe »	« Budget »	1,505	1,505
	« Activité »	1,386	1,386
	« Satisfaction »	1,408	1,408
	« Absentéisme »	1,734	1,734

Test du construit par outil de gestion		Importance et pertinence des indicateurs			
		Test t (significativité)		Poids des chemins (Poids factoriels)	
		Usa_DE_1	Usa_DE_2	Usa_DE_1	Usa_DE_2
Usage effectif « dialogue externe »	« Budget »	40,313***	22,208***	0,628 (0,915)	0,495 (0,859)
	« Activité »	4,033***	0,094	1,018 (0,999)	-0,034 (0,503)
	« Satisfaction »	1,118	1,241	0,581 (0,882)	0,559 (0,872)
	« Absentéisme »	1,732*	0,652	0,759 (0,969)	0,323 (0,817)

Annexe 41. Échelle de mesure et construit : Usage effectif type « Légitimation Externe »

Test du construit par outil de gestion		Validité des indicateurs (VIF)	
		Int_Usa_LE_1	Int_Usa_LE_2
Usage effectif « légitimation externe »	« Budget »	1,341	1,341
	« Activité »	1,334	1,334
	« Satisfaction »	1,333	1,333
	« Absentéisme »	1,510	1,510

Test du construit par outil de gestion		Importance et pertinence des indicateurs			
		Test t (significativité)		Poids des chemins (Poids factoriels)	
		Int_Usa_LE_1	Int_Usa_LE_2	Int_Usa_LE_1	Int_Usa_LE_2
Usage effectif « légitimation externe »	« Budget »	7,375***	1,747*	1,142 (0,935)	-0,412 (0,164)
	« Activité »	2,645***	1,104	1,114 (0,926)	-0,436 (0,136)
	« Satisfaction »	2,747***	0,580	1,094 (0,980)	-0,227 (0,320)
	« Absentéisme »	1,462	1,032	0,622 (0,913)	0,501 (0,862)

Annexe 42. Mesure de la colinéarité des construits des modèles visant à expliquer les comportements d'adoption et d'usages de l'outil « budget et suivi budgétaire »

Groupe 1 : Colinéarité des construits ayant un lien direct avec l'attitude									
Construits	**VIF (par modèle traitant d'un usage)**								
	Adoption	**INF**	**ANA**	**PdD**	**DI**	**LI**	**AM**	**DE**	**LE**
Compatibilité perçue	3,752	4,104	4,102	4,102	4,107	4,105	4,103	4,104	4,101
Aptitude perçue	1,36	1,673	1,672	1,672	1,675	1,674	1,673	1,673	1,671
Utilité perçue	3,417	3,453	3,452	3,453	3,452	3,452	3,452	3,452	3,453

Groupe 2 : Colinéarité des construits ayant un lien direct avec le contrôle comportemental perçu									
Construits	**VIF (par modèle traitant d'un usage)**								
	Adoption	**INF**	**ANA**	**PdD**	**DI**	**LI**	**AM**	**DE**	**LE**
Fonctions supports perçues	1,14	3,573	3,099	3,115	3,664	3,713	3,427	3,513	3,424
Qualité de l'outil perçue		3,484	3,025	3,065	3,537	3,594	3,376	3,41	3,288
Aptitude perçue	1,14	1,078	1,082	1,074	1,084	1,083	1,071	1,085	1,095

Groupe 3 : Colinéarité des construits ayant un lien direct avec l'intention d'usage									
Construits	**VIF (par modèle traitant d'un usage)**								
	Adoption	**INF**	**ANA**	**PdD**	**DI**	**LI**	**AM**	**DE**	**LE**
Attitude		1,591	1,59	1,592	1,594	1,596	1,59	1,592	1,587
Intention de délégation		1,591	1,59	1,592	1,594	1,596	1,59	1,592	1,587

Groupe 4 : Colinéarité des construits ayant un lien direct avec les normes sociales générales perçues									
Construits	**VIF (par modèle traitant d'un usage)**								
	Adoption	**INF**	**ANA**	**PdD**	**DI**	**LI**	**AM**	**DE**	**LE**
NS autorité de contrôle	2,004	2,9	2,9	2,9	2,052	2,052	2,052	2,801	2,801
NS familles	1,177	1,168	1,168	1,168	1,211	1,211	1,211	1,268	1,268
NS IRP	2,31	2,237	2,237	2,237	2,66	2,66	2,66	3,085	3,085
NS salariés	2,463	2,414	2,414	2,414	2,676	2,676	2,676	2,585	2,585
NS supérieur hiérarchique	1,778	3,271	3,271	3,271	2,739	2,739	2,739	2,526	2,526
NS pairs	2,049	3,111	3,111	3,111	1,825	1,825	1,825	1,954	1,954

Groupe 5 : Colinéarité des construits ayant un lien direct avec l'usage réel									
Construits	**VIF (par modèle traitant d'un usage)**								
	Adoption	**INF**	**ANA**	**PdD**	**DI**	**LI**	**AM**	**DE**	**LE**
Intention d'usage (adoption)	1,532	1,446	1,580	1,599	2,342	1,640	2,203	1,453	1,600
Fonctions supports perçues	2,613	4,416	4,048	4,058	5,138	5,111	4,594	5,140	5,081
Qualité de l'outil perçue		4,037	3,320	3,399	3,843	3,869	3,822	4,239	4,176
Contrôle comporte-mental perçu	2,846	3,308	3,235	3,291	3,348	3,279	3,609	3,338	3,789
Délégation effective		1,403	1,345	1,369	1,240	1,227	1,296	1,204	1,186
Importance perçue de la pb. de gestion	1,325	1,467	1,470	1,499	1,225	1,209	1,410	1,283	1,279
Normes sociales générales perçues	1,183	1,631	1,250	1,196	1,211	1,372	1,433	1,359	1,530

Annexe 43. Mesure de la colinéarité des construits des modèles visant à expliquer les comportements d'usages de l'outil « Évaluation et mesure de l'activité »

Groupe 1 : Colinéarité des construits ayant un lien direct avec l'attitude									
Construits	**VIF (par modèle traitant d'un usage)**								
	Adoption	**INF**	**ANA**	**PdD**	**DI**	**LI**	**AM**	**DE**	**LE**
Compatibilité perçue	4,716	5,073	5,072	5,071	5,071	5,072	5,074	5,075	5,076
Aptitude perçue	1,243	1,471	1,478	1,478	1,476	1,477	1,477	1,48	1,483
Utilité perçue	4,41	4,922	4,922	4,922	4,92	4,922	4,923	4,926	4,926

Groupe 2 : Colinéarité des construits ayant un lien direct avec le contrôle comportemental perçu									
Construits	**VIF (par modèle traitant d'un usage)**								
	Adoption	**INF**	**ANA**	**PdD**	**DI**	**LI**	**AM**	**DE**	**LE**
Fonctions supports perçues	1,532	1,737	1,768	1,77	1,756	1,767	1,76	1,775	1,778
Qualité de l'outil perçue		1,616	1,637	1,639	1,627	1,633	1,629	1,632	1,623
Aptitude perçue	1,532	1,702	1,701	1,7	1,703	1,703	1,705	1,703	1,703

Groupe 3 : Colinéarité des construits ayant un lien direct avec l'intention d'usage									
Construits	**VIF (par modèle traitant d'un usage)**								
	Adoption	**INF**	**ANA**	**PdD**	**DI**	**LI**	**AM**	**DE**	**LE**
Attitude		1,15	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15
Intention de délégation		1,15	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15

Groupe 4 : Colinéarité des construits ayant un lien direct avec les Normes sociales générales perçues									
Construits	**VIF (par modèle traitant d'un usage)**								
	Adoption	**INF**	**ANA**	**PdD**	**DI**	**LI**	**AM**	**DE**	**LE**
NS autorité de contrôle	1,626	2,154	2,154	2,154	2,168	2,168	2,168	1,354	1,354
NS familles	1,292	1,274	1,274	1,274	1,495	1,495	1,495	1,872	1,872
NS IRP	1,921	1,786	1,786	1,786	2,515	2,515	2,515	1,62	1,62
NS salariés	1,676	1,585	1,585	1,585	2,414	2,414	2,414	1,947	1,947
NS supérieur hiérarchique	1,731	2,123	2,123	2,123	2,248	2,248	2,248	1,559	1,559
NS pairs	2,127	2,289	2,289	2,289	2,196	2,196	2,196	1,59	1,59

Groupe 5 : Colinéarité des construits ayant un lien direct avec l'usage réel									
Construits	**VIF (par modèle traitant d'un usage)**								
	Adoption	**INF**	**ANA**	**PdD**	**DI**	**LI**	**AM**	**DE**	**LE**
Intention d'usage (adoption)	1,565	2,127	2,11	1,904	1,658	1,5	1,889	2,197	2,2
Fonctions supports perçues	3,791	3,604	3,577	3,512	3,665	4,011	3,694	3,664	3,511
Qualité de l'outil perçue		2,808	3,401	3,493	2,901	2,776	3,195	2,696	2,859
Contrôle comporte-mental perçu	4,185	4,923	4,976	5,031	4,954	5,228	5,129	4,838	5,277
Délégation effective		2,086	1,623	1,55	1,599	1,525	1,559	1,751	1,588
Importance perçue de la pb. de gestion	1,183	1,189	1,206	1,222	1,166	1,139	1,146	1,134	1,142
Normes sociales générales perçues	1,332	1,722	1,457	1,546	1,563	1,825	1,593	1,344	1,235

Annexe 44. Mesure de la colinéarité des construits des modèles visant à expliquer les comportements d'usages de l'outil « Évaluation et mesure de la satisfaction »

Groupe 1 : Colinéarité des construits ayant un lien direct avec l'attitude									
Construits	**VIF (par modèle traitant d'un usage)**								
	Adoption	**INF**	**ANA**	**PdD**	**DI**	**LI**	**AM**	**DE**	**LE**
Compatibilité perçue	3,978	3,093	3,094	3,094	3,096	3,096	3,094	3,095	3,095
Aptitude perçue	1,36	1,583	1,584	1,584	1,586	1,586	1,584	1,584	1,584
Utilité perçue	3,477	2,371	2,371	2,371	2,372	2,372	2,371	2,372	2,372

Groupe 2 : Colinéarité des construits ayant un lien direct avec le contrôle comportemental perçu									
Construits	**VIF (par modèle traitant d'un usage)**								
	Adoption	**INF**	**ANA**	**PdD**	**DI**	**LI**	**AM**	**DE**	**LE**
Fonctions supports perçues	1,176	1,246	1,245	1,243	1,227	1,23	1,235	1,245	1,246
Qualité de l'outil perçue		1,324	1,336	1,33	1,308	1,31	1,318	1,334	1,324
Aptitude perçue	1,176	1,407	1,401	1,409	1,379	1,389	1,402	1,407	1,407

Groupe 3 : Colinéarité des construits ayant un lien direct avec l'intention d'usage									
Construits	**VIF (par modèle traitant d'un usage)**								
	Adoption	**INF**	**ANA**	**PdD**	**DI**	**LI**	**AM**	**DE**	**LE**
Attitude		1,006	1,006	1,006	1,006	1,006	1,006	1,006	1,006
Intention de délégation		1,006	1,006	1,006	1,006	1,006	1,006	1,006	1,006

Groupe 4 : Colinéarité des construits ayant un lien direct avec les normes sociales générales perçues									
Construits	**VIF (par modèle traitant d'un usage)**								
	Adoption	**INF**	**ANA**	**PdD**	**DI**	**LI**	**AM**	**DE**	**LE**
NS autorité de contrôle	2,036	2,403	2,403	2,403	3,203	3,203	3,203	2,02	2,02
NS familles	1,714	3,382	3,382	3,382	1,675	1,675	1,675	1,823	1,823
NS IRP	2,325	2,534	2,534	2,534	3,071	3,071	3,071	2,308	2,308
NS salariés	2,034	3,247	3,247	3,247	2,459	2,459	2,459	2,175	2,175
NS supérieur hiérarchique	1,979	2,437	2,437	2,437	2,901	2,901	2,901	1,806	1,806
NS pairs	2,187	2,211	2,211	2,211	1,331	1,331	1,331	1,256	1,256

Groupe 5 : Colinéarité des construits ayant un lien direct avec l'usage réel									
Construits	**VIF (par modèle traitant d'un usage)**								
	Adoption	**INF**	**ANA**	**PdD**	**DI**	**LI**	**AM**	**DE**	**LE**
Intention d'usage	1,484	1,547	1,367	1,126	1,579	1,297	1,418	1,932	1,534
Fonctions supports perçues	2,882	1,983	1,999	1,932	2,563	2,489	2,411	2,111	2,344
Qualité de l'outil perçue		1,641	1,782	1,695	2,001	1,915	1,941	1,927	1,749
Contrôle comporte-mental perçu	2,996	3,384	3,285	3,106	3,406	3,459	3,455	3,157	3,192
Délégation effective		1,659	1,564	1,552	1,511	1,616	1,507	1,664	1,687
Importance perçue de la pb. de gestion	1,183	1,139	1,091	1,095	1,236	1,268	1,22	1,198	1,152
Normes sociales générales perçues	1,282	1,577	1,379	4,097	2,496	1,866	1,573	1,331	1,326

Annexe 45. Mesure de la colinéarité des construits des modèles visant à expliquer les comportements d'usages de l'outil « Évaluation et mesure de l'absentéisme »

Groupe 1 : Colinéarité des construits ayant un lien direct avec l'attitude									
Construits	**VIF (par modèle traitant d'un usage)**								
	Adoption	**INF**	**ANA**	**PdD**	**DI**	**LI**	**AM**	**DE**	**LE**
Compatibilité perçue	5,950	4,325	4,356	4,321	4,285	4,272	4,221	4,156	4,122
Aptitude perçue	1,557	2,657	2,642	2,658	2,655	2,652	2,629	2,583	2,555
Utilité perçue	5,403	3,519	3,501	3,521	3,536	3,54	3,555	3,571	3,578

Groupe 2 : Colinéarité des construits ayant un lien direct avec le contrôle comportemental perçu									
Construits	**VIF (par modèle traitant d'un usage)**								
	Adoption	**INF**	**ANA**	**PdD**	**DI**	**LI**	**AM**	**DE**	**LE**
Fonctions supports perçues	1,118	1,988	1,988	1,933	1,966	1,961	1,919	1,991	1,979
Qualité de l'outil perçue		1,775	1,775	1,754	1,752	1,744	1,733	1,753	1,733
Aptitude perçue	1,118	1,173	1,173	1,152	1,176	1,177	1,158	1,192	1,198

Groupe 3 : Colinéarité des construits ayant un lien direct avec l'intention d'usage									
Construits	**VIF (par modèle traitant d'un usage)**								
	Adoption	**INF**	**ANA**	**PdD**	**DI**	**LI**	**AM**	**DE**	**LE**
Attitude		1,118	1,118	1,118	1,118	1,118	1,117	1,118	1,118
Intention de délégation		1,118	1,118	1,118	1,118	1,118	1,117	1,118	1,118

Groupe 4 : Colinéarité des construits ayant un lien direct avec les normes sociales générales perçues									
Construits	**VIF (par modèle traitant d'un usage)**								
	Adoption	**INF**	**ANA**	**PdD**	**DI**	**LI**	**AM**	**DE**	**LE**
NS Autorité de contrôle	1,504	2,008	2,008	2,008	1,552	1,552	1,552	1,538	1,538
NS familles	1,185	1,469	1,469	1,469	1,295	1,295	1,295	1,264	1,264
NS IRP	2,617	3,553	3,553	3,553	2,457	2,457	2,457	2,813	2,813
NS Salariés	2,239	2,963	2,963	2,963	1,780	1,780	1,780	2,304	2,304
NS supérieur hiérarchique	1,658	2,241	2,241	2,241	1,769	1,769	1,769	1,800	1,800
NS pairs	1,782	1,971	1,971	1,971	1,519	1,519	1,519	1,406	1,406

Groupe 5 : Colinéarité des construits ayant un lien direct avec l'usage réel									
Construits	**VIF (par modèle traitant d'un usage)**								
	Adoption	**INF**	**ANA**	**PdD**	**DI**	**LI**	**AM**	**DE**	**LE**
Intention d'usage	1,84	2,828	3,012	2,946	2,659	2,476	1,619	1,686	1,608
Fonctions supports perçues	2,082	2,970	2,957	3,242	3,481	4,105	3,572	3,354	3,579
Qualité de l'outil perçue		2,459	2,885	2,932	2,824	2,778	2,714	2,445	2,269
Contrôle comportemental perçu	2,315	2,841	2,723	2,869	3,037	2,838	2,909	3,018	3,165
Délégation effective		1,536	1,511	1,441	1,367	1,227	1,245	1,274	1,230
Importance perçue de la pb. de gestion	1,373	1,185	1,381	1,295	1,278	1,416	1,126	1,180	1,234
Normes sociales générales perçues	1,629	1,401	1,409	1,839	1,385	2,077	1,682	1,493	1,691

Annexe 46. Détails test de Kruskal-Wallis « différence d'aptitude selon l'outil de gestion »

Statistiques descriptives :

Variable	Observations	: données ma	données ma	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Outil "Budget"	77	0	77	1,667	6,000	4,372	1,060
Outil "Activité"	76	0	76	2,000	6,000	4,917	0,804
Outil "Satisfaction"	104	0	104	3,000	6,000	4,721	0,735
Outil "Absentéisme"	94	0	94	2,667	6,000	4,691	0,770

Test de Kruskal-Wallis (Var1) :

K (Valeur observée)	11,696
K (Valeur critique)	7,815
DDL	3
p-value (bilatérale)	0,009
alpha	0,05

Interprétation du test :
H0 : Les échantillons proviennent de la même population.
Ha : Les échantillons proviennent de populations différentes.
Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification alpha=0.05, on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.
Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est inférieur à 0.85%.

Des ex-aequo ont été détectés et les corrections appropriées ont été appliquées.

Comparaisons multiples par paires suivant la procédure de Steel-Dwass-Critchlow-Fligner / Test bilatéral :

Echantillon	Effectif	mme des ran	yenne des ra	Groupes	
Outil "Budget"	77	11352,000	147,429	A	
Outil "Absentéisme"	94	16572,500	176,303	A	B
Outil "Satisfaction"	104	18419,500	177,111	A	B
Outil "Activité"	76	15432,000	203,053		B

Wij :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"		-4,572	-2,881	-2,724
Outil "Activité"	4,572		2,508	2,549
Outil "Satisfaction"	2,881	-2,508		0,062
Outil "Absentéisme"	2,724	-2,549	-0,062	

Différences significatives :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"		**Oui**	Non	Non
Outil "Activité"	**Oui**		Non	Non
Outil "Satisfaction"	Non	Non		Non
Outil "Absentéisme"	Non	Non	Non	

p-values :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"	**1**	**0,007**	0,174	0,217
Outil "Activité"	**0,007**	**1**	0,286	0,272
Outil "Satisfaction"	0,174	0,286	**1**	1,000
Outil "Absentéisme"	0,217	0,272	1,000	**1**

Annexe 47. Détails test de Kruskal-Wallis « différence d'utilité perçue selon l'outil de gestion »

Statistiques descriptives :

Variable	Observations	données ma	données ma	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Outil "Budget"	77	0	77	2,600	6,000	5,114	0,739
Outil "Activité"	76	0	76	1,600	6,000	4,845	0,960
Outil "Satisfaction"	104	0	104	2,400	6,000	4,838	0,823
Outil "Absentéisme"	94	0	94	1,000	6,000	4,423	1,192

Test de Kruskal-Wallis (Var1) :

K (Valeur observée)	17,690
K (Valeur critique)	7,815
DDL	3
p-value (bilatérale)	0,001
alpha	0,05

Une approximation a été utilisée pour calculer la p-value.

Interprétation du test :
H0 : Les échantillons proviennent de la même population.
Ha : Les échantillons proviennent de populations différentes.
Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification alpha=0.05, on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.
Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est inférieur à 0.05%.

Des ex-aequo ont été détectés et les corrections appropriées ont été appliquées.

Comparaisons multiples par paires suivant la procédure de Steel-Dwass-Critchlow-Fligner / Test bilatéral :

Echantillon	Effectif	mme des ran	yenne des ra	Groupes	
Outil "Absentéisme"	94	13551,000	144,160	A	
Outil "Satisfaction"	104	18361,000	176,548	A	B
Outil "Activité"	76	13782,500	181,349	A	B
Outil "Budget"	77	16081,500	208,851		B

Wij :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"		2,406	3,177	5,676
Outil "Activité"	-2,406		0,483	3,349
Outil "Satisfaction"	-3,177	-0,483		3,363
Outil "Absentéisme"	-5,676	-3,349	-3,363	

Différences significatives :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"		Non	Non	**Oui**
Outil "Activité"	Non		Non	Non
Outil "Satisfaction"	Non	Non		Non
Outil "Absentéisme"	**Oui**	Non	Non	

p-values :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"	**1**	0,323	0,111	**0,000**
Outil "Activité"	0,323	**1**	0,986	0,083
Outil "Satisfaction"	0,111	0,986	**1**	0,081
Outil "Absentéisme"	**0,000**	0,083	0,081	**1**

Annexe 48. Détails test de Kruskal-Wallis « différence de compatibilité perçue selon l'outil de gestion »

Statistiques descriptives :

Variable	Observations	données ma	données ma	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Outil "Budget"	77	0	77	2,000	6,000	4,827	0,930
Outil "Activité"	76	0	76	1,667	6,000	4,772	1,029
Outil "Satisfaction"	104	0	104	1,333	6,000	4,837	0,915
Outil "Absentéisme"	94	0	94	1,000	6,000	4,337	1,215

Test de Kruskal-Wallis (Var1) :

K (Valeur observée)	13,597
K (Valeur critique)	7,815
DDL	3
p-value (bilatérale)	0,004
alpha	0,05

Une approximation a été utilisée pour calculer la p-value.

Interprétation du test :
H0 : Les échantillons proviennent de la même population.
Ha : Les échantillons proviennent de populations différentes.
Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification alpha=0.05, on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.
Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est inférieur à 0.35%.

Des ex-aequo ont été détectés et les corrections appropriées ont été appliquées.

Comparaisons multiples par paires suivant la procédure de Steel-Dwass-Critchlow-Fligner / Test bilatéral :

Echantillon	Effectif	mme des ran	yenne des ra	Groupes	
Outil "Absentéisme"	94	13468,500	143,282	A	
Outil "Activité"	76	14157,500	186,283		B
Outil "Budget"	77	14500,000	188,312		B
Outil "Satisfaction"	104	19650,000	188,942		B

Wij :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"		0,266	-0,023	3,996
Outil "Activité"	-0,266		-0,273	4,015
Outil "Satisfaction"	0,023	0,273		4,510
Outil "Absentéisme"	-3,996	-4,015	-4,510	

Différences significatives :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"		Non	Non	**Oui**
Outil "Activité"	Non		Non	**Oui**
Outil "Satisfaction"	Non	Non		**Oui**
Outil "Absentéisme"	**Oui**	**Oui**	**Oui**	

p-values :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"	**1**	0,998	1,000	**0,024**
Outil "Activité"	0,998	**1**	0,997	**0,023**
Outil "Satisfaction"	1,000	0,997	**1**	**0,008**
Outil "Absentéisme"	**0,024**	**0,023**	**0,008**	**1**

Annexe 49. Détails test de Kruskal-Wallis « différence d'attitude selon l'outil de gestion »

Statistiques descriptives :

Variable	Observations	données ma	données ma	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Outil "Budget"	77	0	77	3,000	6,000	5,419	0,759
Outil "Activité"	76	0	76	2,000	6,000	5,224	0,927
Outil "Satisfaction"	104	0	104	2,000	6,000	5,247	0,908
Outil "Absentéisme"	94	0	94	1,500	6,000	4,923	1,224

Test de Kruskal-Wallis (Var1) :

K (Valeur observée)	9,639
K (Valeur critique)	7,815
DDL	3
p-value (bilatérale)	0,022
alpha	0,05

Une approximation a été utilisée pour calculer la p-value.

Interprétation du test :
H0 : Les échantillons proviennent de la même population.
Ha : Les échantillons proviennent de populations différentes.
Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification alpha=0.05, on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.
Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est inférieur à 2.19%.

Des ex-aequo ont été détectés et les corrections appropriées ont été appliquées.

Comparaisons multiples par paires suivant la procédure de Steel-Dwass-Critchlow-Fligner / Test bilatéral :

Echantillon	Effectif	mme des ran	yenne des ra	Groupes	
Outil "Absentéisme"	94	14332,500	152,473	A	
Outil "Activité"	76	13338,000	175,500	A	B
Outil "Satisfaction"	104	18774,500	180,524	A	B
Outil "Budget"	77	15331,000	199,104		B

Wij :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"		2,173	1,709	4,298
Outil "Activité"	-2,173		-0,471	2,172
Outil "Satisfaction"	-1,709	0,471		2,737
Outil "Absentéisme"	-4,298	-2,172	-2,737	

Différences significatives :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"		Non	Non	**Oui**
Outil "Activité"	Non		Non	Non
Outil "Satisfaction"	Non	Non		Non
Outil "Absentéisme"	**Oui**	Non	Non	

p-values :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"	**1**	0,415	0,621	**0,013**
Outil "Activité"	0,415	**1**	0,987	0,416
Outil "Satisfaction"	0,621	0,987	**1**	0,213
Outil "Absentéisme"	**0,013**	0,416	0,213	**1**

Annexe 50. Détails test de Kruskal-Wallis « différence de normes sociales perçues selon l'outil de gestion

Variation des normes sociales générales perçues concernant l'usage "information – suivi" selon l'outil de gestion

Statistiques descriptives :

Variable	Observations	données ma	données ma	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Outil "Budget"	77	0	77	1,000	5,000	3,753	0,845
Outil "Activité"	76	0	76	1,000	5,000	3,684	0,852
Outil "Satisfaction"	104	0	104	1,000	5,000	3,471	0,710
Outil "Absentéisme"	94	0	94	1,000	5,000	3,213	0,841

Test de Kruskal-Wallis (Var1) :

K (Valeur observée)	20,482
K (Valeur critique)	7,815
DDL	3
p-value (bilatérale)	0,000
alpha	0,05

Une approximation a été utilisée pour calculer la p-value.

Interprétation du test :
H0 : Les échantillons proviennent de la même population.
Ha : Les échantillons proviennent de populations différentes.
Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification alpha=0.05, on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.
Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est inférieur à 0.01%.

Des ex-aequo ont été détectés et les corrections appropriées ont été appliquées.

Comparaisons multiples par paires suivant la procédure de Steel-Dwass-Critchlow-Fligner / Test bilatéral :

Echantillon	Effectif	mme des ran	yenne des ra	Groupes	
Outil "Absentéisme"	94	13426,000	142,830	A	
Outil "Satisfaction"	104	18033,500	173,399	A	B
Outil "Activité"	76	14880,000	195,789		B
Outil "Budget"	77	15436,500	200,474		B

Wij :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"		0,468	2,860	5,483
Outil "Activité"	-0,468		2,408	5,015
Outil "Satisfaction"	-2,860	-2,408		3,541
Outil "Absentéisme"	-5,483	-5,015	-3,541	

Différences significatives :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"		Non	Non	**Oui**
Outil "Activité"	Non		Non	**Oui**
Outil "Satisfaction"	Non	Non		Non
Outil "Absentéisme"	**Oui**	**Oui**	Non	

p-values :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"	**1**	0,987	0,180	**0,001**
Outil "Activité"	0,987	**1**	0,322	**0,002**
Outil "Satisfaction"	0,180	0,322	**1**	0,059
Outil "Absentéisme"	**0,001**	**0,002**	0,059	**1**

Variation des normes sociales générales perçues concernant l'usage "information – suivi" selon l'outil de gestion

Statistiques descriptives :

Variable	Observations	données ma	données ma	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Outil "Budget"	77	0	77	2,000	5,000	3,247	0,542
Outil "Activité"	76	0	76	1,000	5,000	3,316	0,770
Outil "Satisfaction"	104	0	104	1,000	5,000	3,125	0,634
Outil "Absentéisme"	94	0	94	1,000	4,000	2,979	0,586

Test de Kruskal-Wallis (Var1) :

K (Valeur observée)	14,058
K (Valeur critique)	7,815
DDL	3
p-value (bilatérale)	0,003
alpha	0,05

Une approximation a été utilisée pour calculer la p-value.

Interprétation du test :
H0 : Les échantillons proviennent de la même population.
Ha : Les échantillons proviennent de populations différentes.
Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification alpha=0.05, on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.
Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est inférieur à 0.28%.

Des ex-aequo ont été détectés et les corrections appropriées ont été appliquées.

Comparaisons multiples par paires suivant la procédure de Steel-Dwass-Critchlow-Fligner / Test bilatéral :

Echantillon	Effectif	mme des ran	yenne des ra	Groupes	
Outil "Absentéisme"	94	14417,000	153,372	A	
Outil "Satisfaction"	104	17929,500	172,399	A	B
Outil "Budget"	77	14287,500	185,552		B
Outil "Activité"	76	15142,000	199,237		B

Wij :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"		-1,495	1,590	3,920
Outil "Activité"	1,495		2,895	4,676
Outil "Satisfaction"	-1,590	-2,895		2,469
Outil "Absentéisme"	-3,920	-4,676	-2,469	

Différences significatives :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"		Non	Non	**Oui**
Outil "Activité"	Non		Non	**Oui**
Outil "Satisfaction"	Non	Non		Non
Outil "Absentéisme"	**Oui**	**Oui**	Non	

p-values :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"	**1**	0,716	0,675	**0,029**
Outil "Activité"	0,716	**1**	0,171	**0,005**
Outil "Satisfaction"	0,675	0,171	**1**	0,300
Outil "Absentéisme"	**0,029**	**0,005**	0,300	**1**

Variation des normes sociales générales perçues concernant l'usage "analyse" selon l'outil de gestion

Statistiques descriptives :

Variable	Observations	données ma	données ma	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Outil "Budget"	77	0	77	3,000	5,000	3,610	0,632
Outil "Activité"	76	0	76	2,000	5,000	3,487	0,683
Outil "Satisfaction"	104	0	104	1,000	5,000	3,260	0,654
Outil "Absentéisme"	94	0	94	1,000	5,000	3,255	0,702

Test de Kruskal-Wallis (Var1) :

K (Valeur observée)	14,693
K (Valeur critique)	7,815
DDL	3
p-value (bilatérale)	0,002
alpha	0,05

Une approximation a été utilisée pour calculer la p-value.

Interprétation du test :
H0 : Les échantillons proviennent de la même population.
Ha : Les échantillons proviennent de populations différentes.
Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification alpha=0.05, on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.
Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est inférieur à 0.21%.

Des ex-aequo ont été détectés et les corrections appropriées ont été appliquées.

Comparaisons multiples par paires suivant la procédure de Steel-Dwass-Critchlow-Fligner / Test bilatéral :

Echantillon	Effectif	mme des ran	yenne des ra	Groupes	
Outil "Satisfaction"	104	16575,500	159,380	A	
Outil "Absentéisme"	94	15130,000	160,957	A	
Outil "Activité"	76	14460,500	190,270	A	B
Outil "Budget"	77	15610,000	202,727		B

Wij :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"		1,157	4,555	4,243
Outil "Activité"	-1,157		3,176	2,929
Outil "Satisfaction"	-4,555	-3,176		-0,163
Outil "Absentéisme"	-4,243	-2,929	0,163	

Différences significatives :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"		Non	**Oui**	**Oui**
Outil "Activité"	Non		Non	Non
Outil "Satisfaction"	**Oui**	Non		Non
Outil "Absentéisme"	**Oui**	Non	Non	

p-values :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"	**1**	0,846	**0,007**	**0,014**
Outil "Activité"	0,846	**1**	0,111	0,162
Outil "Satisfaction"	**0,007**	0,111	**1**	0,999
Outil "Absentéisme"	**0,014**	0,162	0,999	**1**

Variation des normes sociales générales perçues concernant l'usage "prise de décision" selon l'outil de gestion

Statistiques descriptives :

Variable	Observations	données ma	données ma	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Outil "Budget"	77	0	77	2,000	5,000	3,519	0,620
Outil "Activité"	76	0	76	2,000	5,000	3,408	0,636
Outil "Satisfaction"	104	0	104	1,000	4,000	3,163	0,640
Outil "Absentéisme"	94	0	94	1,000	4,000	3,096	0,734

Test de Kruskal-Wallis (Var1) :

K (Valeur observée)	18,288
K (Valeur critique)	7,815
DDL	3
p-value (bilatérale)	0,000
alpha	0,05

Une approximation a été utilisée pour calculer la p-value.

Interprétation du test :
H0 : Les échantillons proviennent de la même population.
Ha : Les échantillons proviennent de populations différentes.
Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification alpha=0.05, on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.
Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est inférieur à 0.04%.

Des ex-aequo ont été détectés et les corrections appropriées ont été appliquées.

Comparaisons multiples par paires suivant la procédure de Steel-Dwass-Critchlow-Fligner / Test bilatéral :

Echantillon	Effectif	mme des ran	yenne des ra	Groupes	
Outil "Absentéisme"	94	14689,000	156,266	A	
Outil "Satisfaction"	104	16750,500	161,063	A	
Outil "Activité"	76	14484,500	190,586	A	B
Outil "Budget"	77	15852,000	205,870		B

Wij :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"		1,491	4,759	5,049
Outil "Activité"	-1,491		3,147	3,525
Outil "Satisfaction"	-4,759	-3,147		0,590
Outil "Absentéisme"	-5,049	-3,525	-0,590	

Différences significatives :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"		Non	**Oui**	**Oui**
Outil "Activité"	Non		Non	Non
Outil "Satisfaction"	**Oui**	Non		Non
Outil "Absentéisme"	**Oui**	Non	Non	

p-values :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"	**1**	0,717	**0,004**	**0,002**
Outil "Activité"	0,717	**1**	0,116	0,061
Outil "Satisfaction"	**0,004**	0,116	**1**	0,976
Outil "Absentéisme"	**0,002**	0,061	0,976	**1**

Variation des normes sociales générales perçues concernant l'usage "dialogue interne" selon l'outil de gestion

Statistiques descriptives :

Variable	Observations	données ma	données ma	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Outil "Budget"	77	0	77	1,000	5,000	3,221	0,700
Outil "Activité"	76	0	76	1,000	5,000	3,263	0,719
Outil "Satisfaction"	104	0	104	1,000	4,000	3,163	0,712
Outil "Absentéisme"	94	0	94	1,000	5,000	3,053	0,808

Test de Kruskal-Wallis (Var1) :

K (Valeur observée)	2,809
K (Valeur critique)	7,815
DDL	3
p-value (bilatérale)	0,422
alpha	0,05

Une approximation a été utilisée pour calculer la p-value.

Interprétation du test :
H0 : Les échantillons proviennent de la même population.
Ha : Les échantillons proviennent de populations différentes.
Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil alpha=0.05, on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.
Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 42.19%.

Des ex-aequo ont été détectés et les corrections appropriées ont été appliquées.

Comparaisons multiples par paires suivant la procédure de Steel-Dwass-Critchlow-Fligner / Test bilatéral :

Echantillon	Effectif	mme des ran	yenne des ra	Groupes
Outil "Absentéisme"	94	15396,000	163,787	A
Outil "Satisfaction"	104	18397,500	176,899	A
Outil "Budget"	77	13836,500	179,695	A
Outil "Activité"	76	14146,000	186,132	A

Wij :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"		-0,629	0,286	1,624
Outil "Activité"	0,629		0,980	2,207
Outil "Satisfaction"	-0,286	-0,980		1,448
Outil "Absentéisme"	-1,624	-2,207	-1,448	

Différences significatives :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"		Non	Non	Non
Outil "Activité"	Non		Non	Non
Outil "Satisfaction"	Non	Non		Non
Outil "Absentéisme"	Non	Non	Non	

p-values :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"	**1**	0,971	0,997	0,660
Outil "Activité"	0,971	**1**	0,900	0,401
Outil "Satisfaction"	0,997	0,900	**1**	0,735
Outil "Absentéisme"	0,660	0,401	0,735	**1**

Variation des normes sociales générales perçues concernant l'usage "légitimation interne" selon l'outil de gestion

Statistiques descriptives :

Variable	Observations	données ma	données ma	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Outil "Budget"	77	0	77	2,000	5,000	3,351	0,644
Outil "Activité"	76	0	76	1,000	5,000	3,316	0,770
Outil "Satisfaction"	104	0	104	1,000	4,000	3,154	0,635
Outil "Absentéisme"	94	0	94	1,000	5,000	3,064	0,745

Test de Kruskal-Wallis (Var1) :

K (Valeur observée)	8,004
K (Valeur critique)	7,815
DDL	3
p-value (bilatérale)	0,046
alpha	0,05

Une approximation a été utilisée pour calculer la p-value.

Interprétation du test :
H0 : Les échantillons proviennent de la même population.
Ha : Les échantillons proviennent de populations différentes.
Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification alpha=0.05, on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.
Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est inférieur à 4.59%.

Des ex-aequo ont été détectés et les corrections appropriées ont été appliquées.

Comparaisons multiples par paires suivant la procédure de Steel-Dwass-Critchlow-Fligner / Test bilatéral :

Echantillon	Effectif	mme des ran	yenne des ra	Groupes
Outil "Absentéisme"	94	14986,500	159,431	A
Outil "Satisfaction"	104	17599,000	169,221	A
Outil "Activité"	76	14454,000	190,184	A
Outil "Budget"	77	14736,500	191,383	A

Wij :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"		0,043	2,432	3,310
Outil "Activité"	-0,043		2,202	2,997
Outil "Satisfaction"	-2,432	-2,202		1,177
Outil "Absentéisme"	-3,310	-2,997	-1,177	

Différences significatives :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"		Non	Non	Non
Outil "Activité"	Non		Non	Non
Outil "Satisfaction"	Non	Non		Non
Outil "Absentéisme"	Non	Non	Non	

p-values :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"	**1**	1,000	0,313	0,089
Outil "Activité"	1,000	**1**	0,403	0,147
Outil "Satisfaction"	0,313	0,403	**1**	0,839
Outil "Absentéisme"	0,089	0,147	0,839	**1**

Variation des normes sociales générales perçues concernant l'usage "accompagnement de la mutation" selon l'outil de gestion

Statistiques descriptives :

Variable	Observations	données ma	données ma	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Outil "Budget"	77	0	77	1,000	5,000	3,351	0,703
Outil "Activité"	76	0	76	1,000	5,000	3,303	0,712
Outil "Satisfaction"	104	0	104	1,000	5,000	3,288	0,692
Outil "Absentéisme"	94	0	94	1,000	4,000	3,064	0,730

Test de Kruskal-Wallis (Var1) :

K (Valeur observée)	7,531
K (Valeur critique)	7,815
DDL	3
p-value (bilatérale)	0,057
alpha	0,05

Une approximation a été utilisée pour calculer la p-value.

Interprétation du test :
H0 : Les échantillons proviennent de la même population.
Ha : Les échantillons proviennent de populations différentes.
Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil alpha=0.05, on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.
Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 5.68%.

Des ex-aequo ont été détectés et les corrections appropriées ont été appliquées.

Comparaisons multiples par paires suivant la procédure de Steel-Dwass-Critchlow-Fligner / Test bilatéral :

Echantillon	Effectif	mme des ran	yenne des ra	Groupes
Outil "Absentéisme"	94	14546,500	154,750	A
Outil "Satisfaction"	104	18813,000	180,894	A
Outil "Activité"	76	13853,500	182,283	A
Outil "Budget"	77	14563,000	189,130	A

Wij :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"		0,645	0,868	3,514
Outil "Activité"	-0,645		0,152	2,802
Outil "Satisfaction"	-0,868	-0,152		2,940
Outil "Absentéisme"	-3,514	-2,802	-2,940	

Différences significatives :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"		Non	Non	Non
Outil "Activité"	Non		Non	Non
Outil "Satisfaction"	Non	Non		Non
Outil "Absentéisme"	Non	Non	Non	

p-values :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"	**1**	0,968	0,928	0,062
Outil "Activité"	0,968	**1**	1,000	0,195
Outil "Satisfaction"	0,928	1,000	**1**	0,160
Outil "Absentéisme"	0,062	0,195	0,160	**1**

Variation des normes sociales générales perçues concernant l'usage "dialogue externe" selon l'outil de gestion

Statistiques descriptives :

Variable	Observations	données ma	données ma	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Outil "Budget"	77	0	77	2,000	5,000	3,584	0,615
Outil "Activité"	76	0	76	2,000	5,000	3,645	0,687
Outil "Satisfaction"	104	0	104	1,000	5,000	3,375	0,671
Outil "Absentéisme"	94	0	94	1,000	5,000	3,170	0,728

Test de Kruskal-Wallis (Var1) :

K (Valeur observée)	24,249
K (Valeur critique)	7,815
DDL	3
p-value (bilatérale)	< 0,0001
alpha	0,05

Une approximation a été utilisée pour calculer la p-value.

Interprétation du test :
H0 : Les échantillons proviennent de la même population.
Ha : Les échantillons proviennent de populations différentes.
Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification alpha=0.05, on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.
Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est inférieur à 0.01%.

Des ex-aequo ont été détectés et les corrections appropriées ont été appliquées.

Comparaisons multiples par paires suivant la procédure de Steel-Dwass-Critchlow-Fligner / Test bilatéral :

Echantillon	Effectif	mme des ran	yenne des ra	Groupes		
Outil "Absentéisme"	94	13524,500	143,878	A		
Outil "Satisfaction"	104	17455,500	167,841	A	B	
Outil "Budget"	77	15287,500	198,539		B	C
Outil "Activité"	76	15508,500	204,059			C

Wij :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"		-0,660	3,274	5,492
Outil "Activité"	0,660		3,745	5,827
Outil "Satisfaction"	-3,274	-3,745		2,762
Outil "Absentéisme"	-5,492	-5,827	-2,762	

Différences significatives :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"		Non	Non	**Oui**
Outil "Activité"	Non		**Oui**	**Oui**
Outil "Satisfaction"	Non	**Oui**		Non
Outil "Absentéisme"	**Oui**	**Oui**	Non	

p-values :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"	**1**	0,966	0,095	**0,001**
Outil "Activité"	0,966	**1**	**0,040**	**0,000**
Outil "Satisfaction"	0,095	**0,040**	**1**	0,206
Outil "Absentéisme"	**0,001**	**0,000**	0,206	**1**

Variation des normes sociales générales perçues concernant l'usage "légitimation externe" selon l'outil de gestion

Statistiques descriptives :

Variable	Observations	données ma	données ma	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Outil "Budget"	77	0	77	2,000	5,000	3,649	0,807
Outil "Activité"	76	0	76	1,000	5,000	3,645	0,795
Outil "Satisfaction"	104	0	104	1,000	5,000	3,385	0,715
Outil "Absentéisme"	94	0	94	1,000	5,000	3,138	0,770

Test de Kruskal-Wallis (Var1) :

K (Valeur observée)	22,636
K (Valeur critique)	7,815
DDL	3
p-value (bilatérale)	< 0,0001
alpha	0,05

Une approximation a été utilisée pour calculer la p-value.

Interprétation du test :
H0 : Les échantillons proviennent de la même population.
Ha : Les échantillons proviennent de populations différentes.
Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification alpha=0.05, on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.
Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est inférieur à 0.01%.

Des ex-aequo ont été détectés et les corrections appropriées ont été appliquées.

Comparaisons multiples par paires suivant la procédure de Steel-Dwass-Critchlow-Fligner / Test bilatéral :

Echantillon	Effectif	mme des ran	yenne des ra	Groupes	
Outil "Absentéisme"	94	13352,500	142,048	A	
Outil "Satisfaction"	104	17908,000	172,192	A	B
Outil "Budget"	77	15273,000	198,351		B
Outil "Activité"	76	15242,500	200,559		B

Wij :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"		-0,145	2,738	5,442
Outil "Activité"	0,145		2,989	5,723
Outil "Satisfaction"	-2,738	-2,989		3,470
Outil "Absentéisme"	-5,442	-5,723	-3,470	

Différences significatives :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"		Non	Non	**Oui**
Outil "Activité"	Non		Non	**Oui**
Outil "Satisfaction"	Non	Non		Non
Outil "Absentéisme"	**Oui**	**Oui**	Non	

p-values :

	Var1 | 1	Var1 | 2	Var1 | 3	Var1 | 4
Outil "Budget"	**1**	1,000	0,213	**0,001**
Outil "Activité"	1,000	**1**	0,149	**0,000**
Outil "Satisfaction"	0,213	0,149	**1**	0,067
Outil "Absentéisme"	**0,001**	**0,000**	0,067	**1**

Annexe 51. Référentiel de compétence du CAFDES (Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Établissement). Source : Arrêté du 5 juin 2007

DOMAINES de compétences	**COMPÉTENCES**	**INDICATEURS DE COMPÉTENCES**
1. Élaboration et conduite stratégique d'un projet d'établissement ou de service	1.1. Élaborer un projet d'établissement ou de service en cohérence avec le projet de la personne morale gestionnaire et avec les besoins et attentes des usagers	1.1.1. Savoir établir un diagnostic des besoins et des attentes des usagers
		1.1.2. Savoir identifier les valeurs, les orientations et les ressources de la personne morale
		1.1.3. Savoir identifier les forces et les faiblesses de l'offre de service de la structure
		1.1.4. Savoir traduire les politiques publiques dans le projet d'établissement ou de service
		1.1.5. Savoir définir les moyens, les modalités et les étapes de la mise en oeuvre du projet d'établissement ou de service
		1.1.6. Savoir élaborer et hiérarchiser des scénarii pour instruire des choix stratégiques
	1.2. Organiser la stratégie de communication externe	1.2.1. Savoir valoriser l'offre de service
		1.2.2. Savoir promouvoir et valoriser les expérimentations et innovations
		1.2.3. Savoir gérer la communication en situation de crise
	1.3. Initier et organiser les partenariats	1.3.1. Savoir repérer les coopérations possibles et les personnes ressources
		1.3.2. Savoir utiliser les outils de contractualisation de partenariat
		1.3.3. Savoir suivre et actualiser les partenariats
	1.4. Piloter et mettre en oeuvre le projet d'établissement ou de service et en être le garant	1.4.1. Savoir s'assurer de l'adhésion de l'ensemble des acteurs au projet aux différentes phases de la procédure
		1.4.2. Savoir organiser la cohérence entre projet individuel ou collectif et le projet d'établissement ou de service
		1.4.3. Savoir prendre les décisions nécessaires à la réalisation du projet
	1.5. Garantir l'exercice des droits et des libertés des usagers	1.5.1. Savoir créer les conditions d'expression des droits
		1.5.2. Savoir favoriser la participation des usagers à la vie de l'établissement ou du service et animer les instances de participation des usagers
		1.5.3. Savoir veiller à la prise en compte des demandes des usagers

		1.5.4. Savoir mettre en place un système d'informations respectueux des droits et libertés des usagers
	1.6. Apprécier les enjeux d'un projet en terme de prise de risque et de responsabilité	1.6.1. Savoir identifier les missions, les pouvoirs et les responsabilités respectives du directeur et de la personne morale
		1.6.2. Connaître les règles, les procédures et les juridictions compétentes en matière de contentieux de la responsabilité
	1.7. Évaluer le projet d'établissement ou de service et développer la qualité des prestations	1.7.1. Savoir concevoir et mettre en place des procédures et méthodes d'évaluation interne et externe
		1.7.2. Connaître les normes de qualité existantes et savoir impulser une démarche visant la qualité du service rendu
		1.7.3. Savoir actualiser le projet d'établissement ou de service
2. Management et gestion des ressources humaines	2.1. Piloter la gestion administrative des ressources humaines	2.1.1. Savoir appliquer les principes, règles et procédures du droit du travail, du droit conventionnel et avoir des notions du droit statutaire applicable à la fonction publique
		2.1.2. Connaître les attributions et les modes de fonctionnement des instances représentatives du personnel
		2.1.3. Connaître les obligations et les responsabilités de l'employeur en matière de prévention des risques professionnels
	2.2. Concevoir et accompagner la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	2.2.1. Savoir définir les profils de poste nécessaires à l'activité
		2.2.2. Savoir mesurer, analyser et gérer les écarts entre les compétences disponibles et les compétences nécessaires à l'activité
		2.2.3. Savoir concevoir et conduire la politique de recrutement
		2.2.4. Savoir mettre en oeuvre une démarche d'évaluation du personnel
		2.2.5. Savoir mener une politique de formation et de développement de la qualification
	2.3. Assurer le management des ressources humaines	2.3.1. Connaître les théories, les modèles et les outils d'organisation du travail
		2.3.2. Savoir concevoir une organisation du travail au service d'un projet
		2.3.3. Savoir déterminer et fixer des objectifs et argumenter ses choix organisationnels et managériaux
		2.3.4. Savoir animer une équipe de direction
		2.3.5. Connaître ses propres délégations et savoir déléguer
		2.3.6. Savoir préparer et animer des réunions de travail

		2.3.7. Savoir conduire des entretiens
		2.3.8. Savoir favoriser l'approche pluri-professionnelle et favoriser des temps de rencontre entre les professionnels de l'établissement ou du service et avec des professionnels extérieurs
		2.3.9. Savoir prévenir, repérer et gérer les conflits
		2.3.10. Savoir impulser et accompagner une dynamique de changement
	2.4. Élaborer et décider une politique de communication interne	2.4.1. Savoir impulser une dynamique de communication interne et organiser la circulation de l'information
		2.4.2. Savoir concevoir et évaluer le système d'information
3. Gestion économique, financière et logistique d'un établissement ou service	3.1. Élaborer et exécuter le budget de l'établissement ou du service	3.1.1. Connaître les règles et les mécanismes budgétaires et comptables d'un établissement ou d'un service
		3.1.2. Connaître les principes, règles et procédures en matière de tarification
	3.2. Planifier et maîtriser la gestion budgétaire et financière pluriannuelle	3.2.1. Savoir élaborer un diagnostic de la situation financière de l'établissement ou du service
		3.2.2. Savoir identifier les composantes du coût des différentes activités de l'établissement ou du service et mettre en place des indicateurs de pilotage
		3.2.3. Savoir élaborer une politique d'investissement
		3.2.4. Élaborer et planifier une stratégie pluriannuelle de financement
		3.2.5. Savoir rendre compte de la gestion de l'établissement ou du service et élaborer les documents nécessaires
		3.2.6. Savoir maîtriser les enjeux budgétaires
	3.3. Assurer la gestion logistique et immobilière	3.3.1. Connaître le droit des contrats
		3.3.2. Connaître les procédures des marchés publics
		3.3.3. Savoir programmer, suivre et réceptionner des travaux
		3.3.4. Savoir organiser et gérer des fonctions d'hébergement et de restauration
		3.3.5. Savoir anticiper et proposer les adaptations nécessaires des équipements mobiliers et immobiliers
	3.4. Mener une politique de prévention et de gestion des risques	3.4.1. Connaître et faire appliquer les principes, règles, procédures et les instances compétentes en matière en matière d'hygiène et de sécurité
		3.4.2. Savoir mettre en oeuvre le principe de précaution
		3.4.3. Savoir repérer les risques de maltraitance
		3.4.4. Savoir gérer les situations de crise

		3.4.5. Connaître et appliquer les procédures d'alerte et les obligations de signalement
4. Expertise de l'intervention sanitaire et sociale sur un territoire	4.1. Analyser les ressources et les réseaux d'acteurs de l'environnement	4.1.1. Connaître les fondements et les évolutions des politiques sanitaires et sociales
		4.1.2. Connaître l'organisation politique et administrative nationale et européenne
		4.1.3. Connaître les institutions et les acteurs du champ sanitaire et social et la place des secteurs public, privé à but non lucratif et lucratif
		4.1.4. Connaître les logiques et les acteurs du développement (social, économique, ...) du territoire
	4.2. Apporter une expertise technique à une problématique sanitaire ou sociale appliquée à une catégorie de public sur un territoire	4.2.1. Savoir rechercher, exploiter et analyser les informations
		4.2.2. Avoir une connaissance approfondie des problématiques d'une catégorie de public et des modèles d'intervention existantes
		4.2.3. Savoir positionner un établissement ou un service sur un territoire, notamment au travers des principaux dispositifs, réseaux et schémas existants
		4.2.4. Savoir anticiper sur les évolutions des besoins de la population sur un territoire
		4.2.5. Savoir rechercher et exploiter les informations recueillies